

1. Einleitung

Der Schulleiterberuf hat sich, ebenso wie Schule im Allgemeinen, im Verlauf der letzten drei Jahrzehnte grundlegend verändert. Über lange Jahre hinweg bedeutete Schulleitung vornehmlich Verwaltung von Schule und Ausführung von Vorgaben höherer Hierarchieebenen. Vielfältige Veränderungen in der Gesellschaft und daraus resultierende Problemlagen und Anforderungen an Schule vor Ort erforderten Maßnahmen, die mit einer zentralen Steuerung weder passgenau noch schnell genug umgesetzt werden können. Das können nur die Schulen selbst. Mit diesem Paradigmenwechsel, der die Einzelschule ins Zentrum schulischer Entwicklung stellt (Dalin/Rolff 1990), veränderte sich auch die Profession des Schulleiters respektive der Schulleiterin. Verstärkt wurde dies durch mehr Autonomie auf der Ebene der Einzelschule und den Wechsel zur Orientierung an den Ergebnissen der Schule. Durch diese Entwicklungen veränderte sich das Aufgaben- und Anforderungsprofil von Schulleiterinnen und Schulleitern. Sie sind nun hauptverantwortlich für eine Schulentwicklung (u.a. Fullan 2007, Huber 2008), die sich auf den Unterricht ebenso bezieht wie auf das Personal und die Organisation. Gleichzeitig tragen sie vielfach auch Budgetverantwortung. Insgesamt betrachtet, fand ein Wechsel von einer Lehrkraft mit Verwaltungsaufgaben hin zu einer Führungskraft statt. Dies gilt für alle Schulformen gleichermaßen. Unterschiede bestehen in erster Linie in der Systemgröße und den vorhandenen Ressourcen. Grundschulen sind in der Regel kleine bis sehr kleine Systeme, und ihre Leiterinnen und Leiter haben neben ihrer Leitungstätigkeit noch ein hohes Unterrichtsdeputat zu absolvieren. Es gibt oftmals, aber nicht immer, eine Stellver-

tretung, jedoch keine weiteren Funktionsstellen. Für die Leitungsarbeit stehen damit nur geringe Ressourcen zur Verfügung.

Nordrhein-Westfalen ist als bevölkerungsreichstes Bundesland von besonderem Interesse. Auch entstanden hier bereits in den 1990er Jahren mit der Denkschrift „Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft“ (Bildungskommission NRW 1995) zukunftsweisende Vorstellungen für die Entwicklung des Bildungssystems, die über Nordrhein-Westfalen hinaus Aufmerksamkeit erregten. Mit dem Modellvorhaben „Selbstständige Schule“ wurde dann den beteiligten Schulen mehr Autonomie zugestanden und so praktische Erfahrungen gesammelt.

Trotz dieser gravierenden Veränderungen in ihrer Profession waren Schulleiterinnen und Schulleiter in den vergangenen Jahren nur sporadisch Gegenstand der Forschung; Grundschulleiterinnen und Grundschulleiter noch seltener. Über Lehrkräfte, ihre Arbeitssituation und Beanspruchung ist dagegen deutlich intensiver geforscht worden (u.a. Schaarschmidt 2005, Herzog 2007, Poschkamp 2008). Das mag daran liegen, dass die Universitäten im Rahmen der Lehrerbildung enge Kontakte zu vielen Schulen pflegen, während die Schulleiterfortbildung in der Regel unabhängig von den Universitäten erfolgt. Bedenkt man die Schlüsselfunktion, die Schulleiterinnen und Schulleiter in der Schule einnehmen, besteht gerade hier Forschungsbedarf. Das gilt in besonderem Maße vor dem Hintergrund des grundlegend modifizierten Berufsbildes.

Persönliche Beobachtungen im Feld zeigen, dass immer wieder Schulleiterinnen und Schulleiter langfristig erkranken und auch ausbrennen. Sind dies eher zufällige Beobachtungen, oder ist dies ein Anzeichen für eine Schieflage im System? Sind Schulleiterinnen und Schulleiter zufrieden mit ihrer Arbeitssituation, oder ertragen sie sie nur? Bedenkt man die veränderte Rolle von Schulleitung, so erfordert diese motivierte und leistungsfähige Rolleninhaber, die den neuen Aufgaben und Ansprüchen auch gerecht werden können.

Eine weitere Beobachtung bezieht sich auf die offenen Schulleiterstellen: Es besteht der Eindruck, dass viele Stellen mehrfach ausge-

schrieben werden müssen, oder dass häufig nur eine einzige Bewerbung vorliegt. Anscheinend wollen immer weniger Lehrkräfte in Schulleitung gehen. Das könnte ein Hinweis darauf sein, dass der Schulleiterberuf an Attraktivität verloren hat. Dies mag an der Aufgabenfülle oder der vergleichsweise geringen Besoldung von Grundschulleiterinnen und Grundschulleitern liegen. Ursächlich könnte aber auch sein, dass potentielle Interessenten eine hohe Beanspruchung und/oder eine geringe Arbeitszufriedenheit der Amtsinhaber wahrnehmen und dadurch abgeschreckt werden. Wenn die Ursachen dieser Entwicklung nicht gefunden und behoben werden, ist davon auszugehen, dass es über kurz oder lang vor allem Bewerber aus der „2. und 3. Reihe“ geben wird. Dies hätte verheerende Folgen für die Qualität der Bildungsarbeit im Allgemeinen, denn in der Grundschule wird die Basis für das künftige lebenslange Lernen gelegt.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, einen Einblick in die Arbeitssituation von nordrhein-westfälischen Grundschulleiterinnen und Grundschulleitern zu erlangen, und ihre Arbeitszufriedenheit wie auch ihre Beanspruchung näher zu beleuchten. Die Auswirkungen von Beanspruchungen und die Bewältigungsstrategien stehen ebenfalls im Fokus der Studie. Dabei zielt ein qualitatives Untersuchungsdesign auf die subjektive Wahrnehmung der Untersuchten, will sie beschreiben und verstehen.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in zwei Teile, die theoretische Grundlegung und den empirischen Teil. Der Theorieteil umfasst drei Kapitel. Zunächst werden die für das Verständnis der Arbeit notwendigen „Entwicklungen im System Schule und ihre Auswirkungen auf die Profession des Schulleiters“ als Hintergrundfolie entfaltet. Hierzu gehören allgemeine Entwicklungen ebenso wie konkrete Bezüge zum Bundesland Nordrhein-Westfalen. Die Ausführungen zum Thema Führung veranschaulichen den Anspruch an heutige Schulleiterinnen und Schulleiter. Die Kapitel „Arbeitszufriedenheit“ sowie „Belastung, Beanspruchung, Stress und deren Bewältigung“ führen in die beiden Kernthemen der Forschungsarbeit ein. Zunächst werden jeweils grundlegende theo-

retische Konzepte vorgestellt und diskutiert. Danach wird der auf die Zielgruppe bezogene Forschungsstand herausgearbeitet.

Im zweiten Teil der Arbeit wird das durchgeführte Forschungsprojekt vorgestellt. Hier stehen die mit 15 nordrhein-westfälischen Grundschulleiterinnen und Grundschulleitern geführten problemzentrierten Interviews (nach Witzel 1982) im Zentrum. Die Auswertung aller Interviews erfolgte inhaltsanalytisch mit der induktiven Kategorienbildung nach Mayring (2008). Weiterhin wurden drei ausgewählte Fälle mit Hilfe der dokumentarischen Methode (in der Anwendung auf Interviews nach Nohl 2009) ausgewertet.

An die Darstellung des methodischen Vorgehens schließen sich Präsentation und Interpretation der Ergebnisse an.

Aus den Ergebnissen abgeleitete Handlungsempfehlungen schließen die Arbeit ab.

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