

Aus der Beratung

Dana Frei, Geschäftsführerin LLV



Rückendeckung und Feingefühl

Einige meiner Beratungsgespräche haben mit eigentlichem Arbeitsrecht gar nicht so viel zu tun, wie man erwarten könnte. Mitglieder schildern mir zum Beispiel Fälle, in denen eine emphatischere Führung oder eine feinfühlige Kommunikation allein schon ausgereicht hätte, um eine unerwartete Kündigung inmitten des Personalmangels oder eine Krankenschreibung aufgrund psychisch verursachter Stresssymptome zu vermeiden gewesen wäre.

Wenn es zum Beispiel vermehrt zu negativen Rückmeldungen von Eltern zu einer bestimmten Lehrperson kommt, kann man sich als Schulleitung leicht dazu verleiten lassen, spürbar deren Seite einzunehmen und sich gegen eine Lehrperson zu stellen, ohne sich zuerst selbst ein umfassendes Bild gemacht zu haben. Manchmal ist es auch so, dass Gerüchte einen Konflikt hochschaukeln oder von Seiten der Kinder nur besonders Schockierendes an die Eltern gelangt. Als Lehrperson kann man sich da schnell unfair behandelt oder gar «gemobbt» fühlen. Und auch wenn man selbst vielleicht genug zum Konflikt beigetragen hat, ist man dann leider nur noch im Verteidigungs- und nicht mehr im Selbstreflexionsmodus.

Es ist ausserordentlich wichtig für Schulleitende, beiden Seiten eines Konflikts ausreichend Gehör und Vertrauen zu schenken. Konfliktmanagement ist Führungsaufgabe und die Eltern sind nicht die einzige Anspruchsgruppe von Schulleitungen. Diese sind auch keine «Kunden», die immer König sind. Sie sind *ein* Puzzleteil in der Erfüllung einer wichtigen und

komplexen Bildungsaufgabe. Wer seinem Personal in Konfliktfragen häufiger in den Rücken fällt, kommt seiner Fürsorgepflicht als Arbeitgeber nicht ausreichend nach. Führungspersonen haben ihrem Personal gegenüber nämlich eine Verantwortung, die auch in Drucksituationen nicht einfach über Bord geworfen werden darf.

Versteht mich nicht falsch, liebe Lesende! Die geschilderte Kritik an derart betroffenen Lehrpersonen kann durchaus berechtigt sein. Und es kann auch sein, dass eine Person tatsächlich besser in einem anderen Job aufgehoben wäre. Aber auch so etwas feinfühlig und human zu kommunizieren ist Führungssache. In eine Schulleitung zu wechseln, heisst, sich für das Jonglieren vieler Anspruchsgruppen zu entscheiden, hoch-komplexe organisatorische Aufgaben im Schulbetrieb zu übernehmen und sich bewusst auf die Führung von erwachsenen Menschen einzulassen. Dafür muss man Menschen mögen.

Führungsaufgaben sind unglaublich anspruchsvoll und niemand ist all dem jeden Tag gleich gewachsen. Aus diesem Grund ist auch von Seiten der Lehrpersonen her eine gehörige Portion Feingefühl, Vertrauen und Empathie ihren Vorgesetzten gegenüber angezeigt. Auch Schulleitende brauchen die Rückendeckung ihres Teams, um ihren Job effizient und gesund ausführen zu können. Und sie brauchen Lehrpersonen, die selbst so feinfühlig kommunizieren können, dass auch die Eltern nicht nur aus dem Verteidigungsmodus heraus agieren.

Feingefühl in der Kommunikation, Empathie für sein Gegenüber und dessen Perspektive sowie gegenseitige Rückendeckung in beide Richtungen, das ist hier gefragt. Und wenn das mal schwerer aufzubringen ist als sonst, stehe ich gerne zur Seite und höre zu.