

Zeitschrift: Infos & Akzente

Herausgeber: Pestalozzianum

Band: 6 (1999)

Heft: 2

Artikel: Fragen eines Schulleiters : der Unterste von oben oder der Oberste von unten?

Autor: Bannwart, Kurt

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-917501>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 16.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Fragen eines Schulleitenden

Der Unterste von oben oder der Oberste von unten?

Seit die Diskussion über geleitete Schulen anfangs der Neunzigerjahre auch in der Schweiz richtig aktuell wurde, steht eine Frage immer wieder im Mittelpunkt: Ist mit der Einrichtung einer Schulleitung eine Hierarchisierung verbunden? Verträgt sich dieser Gedanke mit den gewachsenen Strukturen einer Schule, deren Prinzip die Gleichheit aller Lehrkräfte ist? Wie erlebe ich als Schulleiter die Funktion zwischen Butler und Feldweibel, Oberkellner und Dompteur?

Von Kurt Bannwart

Bin ich, wie der Titel postuliert, der Unterste von oben oder der Oberste von unten? Die Frage macht eines deutlich: Die Schulleitung ist in der Praxis sehr stark zwischen zwei Polen angesiedelt: dem Kollegium und der Schulpflege. Selbstverständlich greift diese Aussage zu kurz. Häufig wird auch von der 180°-Verantwortung gesprochen, welche die Verantwortung gegenüber den Schülerrinnen und Schülern, den Eltern, der kantonalen Behörde und dem nicht unterrichtenden Personal mit einschliesst. Trotzdem beschränke ich mich bei meinen kurzen Ausführungen auf die Stellung innerhalb des Lehrer/innenteams und die berüchtigte Sandwichposition zwischen Lehrerschaft und Schulpflege. Unsere Zweier-Schulleitung steht einem Kollegium von rund 25 Lehrkräften vor. Wir sind eine Gegliederte Sekundarschule, welche die Schulleitung seit 22 Jahren institutionalisiert und deren Aufgaben ständig angepasst hat. Seit wir auch eine teilautonome Volksschule sind, haben sich die Aufgaben nochmals verändert.

Die Schulleitung im Sandwich?

Das Fragezeichen ist nicht zufällig. Meist wird das Sandwich-Bild verwendet, um die unangenehme Zwischenposition, das Eingeklemmtsein zwischen

Foto: Daniel Lienhard Zürich



gegensätzlichen Anforderungen auszudrücken. Nehme ich auch die Erwartungen der Eltern ins Bild, könnte ich gar einen Big Mac oder Triple-Burger zeichnen. Um das populäre Bild noch zu verstärken, wäre auch das Ketchup zu bemühen, welches je nach Druckverhältnissen aus dem Sandwich hervorquillt. Die Frage sei erlaubt: Wer möchte jetzt noch Schulleitungsverantwortung übernehmen? Ich erlebe die Situation ganz anders. Genau diese Position ist es, welche die

Schulleitungsaufgabe zu dem macht, was sie ist: Eine grosse Herausforderung, verschiedene Anforderungen, Wünsche, Verantwortungsbereiche und Interessen unter einen Hut zu bringen. Wer beim Zusammentreffen unterschiedlicher oder gar gegensätzlicher Interessen nicht zuerst ein Problem ortet, das den friedlichen Alltagsrhythmus stört, sondern davon ausgeht, dass diese Vermittlungsfunktion eine zentrale Aufgabe der Schulleitung ist, wird das Bild vom Sandwich stark relativieren.

Die Ausgleichsfunktion zwischen Behörde und Kollegium empfinde ich als besonders spannend und bereichernd. Es liegt in der Natur der Sache, dass die Interessen zwischen Schulpflege und Kollegium oder der einzelnen Lehrkraft nicht immer deckungsgleich sind. Es gilt, eine Vertrauensbasis auf beiden Seiten zu schaffen. Nach einer angeregten Schulpflegesitzung hüte ich mich, am folgenden Tag im Lehrerzimmer Stimmung zu machen. Ein Informationsvorsprung der Schulleitung braucht nicht grundsätzlich negativ bewertet zu werden. Dies hat nichts mit Geheimnisrämerie oder Macht zu tun, viel eher mit Zurückhaltung und Diskretion. Wie häufig kann eine – womöglich emotional gefärbte Information – Unruhe auslösen oder Vorurteile bestätigen?

Das gleiche Prinzip halte ich auch in der umgekehrten Richtung hoch. Häufig werde ich von einem Schulpflegemitglied ins Vertrauen gezogen, bespreche ein Problem unter vier Augen und kann so eine Situation entschärfen oder eine Eskalation verhindern.

Ähnliche Vermittlungsfunktionen ergeben sich zuweilen zwischen Lehrkräften und Eltern. Wenn sich eine Situation verhärtet, kann ein Gespräch zwischen Eltern und Schulleitung die Wogen glätten. Ich habe gelernt, immer in Ruhe beide Seiten anzuhören und keine voreiligen Versprechungen abzugeben, aber auch, den Gesprächen konkrete Massnahmen folgen zu lassen.

Feldweibel oder Butler?

An der ersten Zusammenkunft der Schulleitungsbeauftragten der Schweiz vor ein paar Jahren zielten verschiedene Referate auf die Frage, wo denn die Schulleitung anzusiedeln sei. Auch dort wurden Bilder oder Vergleiche zitiert: Der Schulleiter als Feldweibel oder Butler, Oberkellner oder Dompteur, Animator oder Katalysator, Manager oder Funktionär, Kumpel oder Vorgesetzter. Sogar die Türvorlage musste als Bild herhalten. Gemeinsam mit dem Sandwich

haben diese Vergleiche, dass auch sie weitgehend negativ interpretiert werden können. Nur: Was ist denn so schlecht an schwarz und weiss? Schliesst das nicht auch Grautöne ein? Wie sehen die Aufgaben im konkreten Alltag aus? Wann bin ich Butler, wann Feldweibel?

An unseren Schulleitungssitzungen steht bei anstehenden Entscheiden immer eine Frage im Zentrum: Wie stark ist das Kollegium bzw. die einzelne Lehrkraft von einem Entscheid persönlich betroffen? Gehört das Problem in den sensiblen Bereich, der zum Beispiel pädagogische Grundhaltungen berührt oder die Arbeitssituation erschwert? Wird mit dem Beschluss die Freiheit in irgendeiner Form eingeschränkt oder in die Autonomie als Klassenlehrer/in eingegriffen? In all diesen Fällen steht die Mitsprache der Kolleginnen und Kollegen ausser Frage. Moderation ist ange sagt. Niemand wird sich allerdings wehren oder gar bevormundet vorkommen, wenn die Schulleitung in eigener Regie am Wochenende eine Vernehmlassungantwort schreibt, den Terminplaner für das kommende Schuljahr auf den neuesten Stand bringt oder den Elternbesuchstag organisiert. Moderator? Butler? Wenn es um Konflikte zwischen Lehrer/in und Schüler/in bzw. Eltern geht, erleben wir unsere Kolleginnen und Kollegen sehr unterschiedlich. Während die einen rasch mit einem Problem zu uns kommen und auch Interventionen unsererseits wünschen und schätzen, warten andere viel länger zu oder schalten uns gar nicht ein. In diesem sensiblen Bereich ist wohl das Unbehagen gegenüber einer Einflussnahme durch die Schulleitung besonders verbreitet. Dies gilt es zu respektieren.

Zur Zeit beschäftigen uns grosse disziplinarische Probleme. Die Gewaltkurve schlägt auch an unserer Schule nach oben aus. Ausschulungen mussten ange droht oder gar vollzogen worden. Die Folge: Gespräche mit Schülern, Polizei, Jugendanwaltschaft, Eltern, Behörden. Briefe, Dossiers, Rekursantworten. Vie-

les lastet auf der Schulleitung. Feldweibel? Dompteur? Türvorlage? Ich erbringe eine Dienstleistung, welche die einzelne Lehrkraft entlastet. Dies ist ein Teil meiner Aufgabe. Und dafür wird mir auch Zeit zur Verfügung gestellt. Das unterscheidet mich vom früheren Hausvor stand.

Peinliches ansprechen

Dass in einem Betrieb von unserer Grösse nicht immer alles rund läuft, wissen wir alle nur zu gut. Eine Schulleitungsfunktion ist besonders delikat. Wie gehen wir mit Reklamationen von Eltern, Schülern oder Mitgliedern der Schulpflege um? Was tun wir bei Verfehlungen oder Nichteinhalten von Abmachungen? Dies ist wohl die unangenehmste Aufgabe: Auch Peinliches muss angesprochen werden. Wir werden gegen aussen unglaublich, wenn wir die Augen bei Fehlern verschliessen und nicht eingreifen. Ich gebe aber offen zu, dass mir dies nicht immer leicht fällt. Aber auch in diesen Fällen steht nicht die Verfügungsgewalt oder Macht im Vordergrund. Wir müssen die Interessen des Kindes und der Eltern wahren, ohne hinterherum eine Kollegin oder einen Kollegen zu verunglimpfen. Hier hilft nur das direkte, ehrliche, offene Gespräch. Vorgesetzter? Dompteur? Chef? Etiketten und Bilder können eine Situation verdeutlichen – aber auch überzeichnen. Letztlich kann es nur um eines gehen: Eine geleitete Schule müsste eine bessere, transparentere, offenere, ehrlichere, gut organisierte Schule sein für die Schüler/innen, die Lehrkräfte, die Eltern, die Abwarte und die Behörden. Ob sich die Schulleitung als Oberste von unten oder Unterste von oben sieht, ist für mich in der Praxis völlig belanglos. In der Perspektive des Umfeldes wird sie sowieso unterschiedlich wahrgenommen. Wichtig ist das Resultat, nicht das Organigramm.

Kurt Bannwart ist Schulleiter der Schule Petermoos in 8107 Buchs.

Professionell moderierte Prozesse für Schulen



Moderation

Als Moderator mit langjähriger praktischer Führungs erfahrung und vertieften Kennt nissen des Bildungs wesens unter stützt und begleitet Hannes Hinnen Organisationen, die sich heraus fordernden Situations gegenüber sehen. Er ist dabei auch als externer Mitarbeiter des Pestalozianums Zürich, schul interne Weiter bildung und Projekte (Tel. 01 801 13 30), im Einsatz.

Mögliche Zielsetzungen

- Entwickeln von Visionen und Leitbildern
- Initiiieren von schul pädagogischen Vorhaben
- Erarbeiten von Zielen, Strategien, Grundsätzen und Spielregeln in den Bereichen Schulent wicklung, Qualitäts sicherung, Organisation und Zusammenarbeit
- Bearbeiten von Team konflikten

Mögliche Methoden

Zukunfts konferenzen

Gemeinsam das Ziel erkennen und den Weg dorthin finden

Real Time Strategic Change

Zielorientierter Prozess zur Veränderung

Open Space Technology

Forum mit eigendynamischem Lerneffekt

Hannes Hinnen
Organisationsberatung und -entwicklung
Unterburg, 8158 Regensberg
Telefon 01 853 00 91, Fax 01 853 14 13
E-Mail: hinnen@bluewin.ch
Internet: www.hanneshinnen.ch

Den Phänomenen auf der Spur.

Im **Technorama** in Winterthur kann man Naturwissenschaft und Technik spielerisch, auf vergnügliche Weise und experimentell entdecken – an rund 500 interaktiven Exponaten. Erlebnisse für Schüler(innen) also, die Spass machen und für den Schul alltag motivieren!

**Verlangen Sie
unsere Lehrer-Information!**



bis 31. Oktober 1999:
«Kabinett der Mechanik»
Erleben Sie Mechanik
von ihrer zauberhaftesten Seite!

ausserdem: Restaurant, grosser Park mit
Grillplätzen, Parkbahn, Fluggeräten

geöffnet Dienstag bis Sonntag, 10 bis 17 Uhr
Autobahnausfahrt A1 Oberwinterthur
Bus Nr. 5 ab HB Winterthur

Technoramastrasse 1, 8404 Winterthur
Tel. 052 243 05 05 / www.technorama.ch

TECHNORAMA

