



Tobias Zimmermann, nach dem Studium der Theologie, Kunstgeschichte und Kunstpädagogik arbeitete er ab 2003 als Schulseelsorger am Canisius-Kolleg und unterrichtete Kunst und Religion. 2003 empfing er die Priesterweihe in Berlin. Im Jahr 2010 schloss er seine Ausbildung als Jesuit in Los Angeles ab. Zu diesem Ausbildungsabschnitt, der im Orden u.a. auf Leitungsaufgaben vorbereitet, gehörte neben den dreißigtägigen Schweigeexerzitien, das vertiefte Studium von Ordensspiritualität und Ordensgeschichte sowie ein Praktikum in Jugendgefängnissen in Kalifornien.

Seit 2001 vertritt Tobias Zimmermann als Rektor am Canisius-Kolleg den Orden als Träger des Kollegs und als Geschäftsführer der Canisius-Kolleg GmbH. Seit 2017 koordiniert und leitet er als Delegat für ignatianische Pädagogik seitens der deutschen Jesuitenprovinz die schulpolitische Arbeit des Ordens nach innen und außen.

www.nielinger.de

„Ihre SchülerInnen kommen aus unterschiedlichsten Milieus und Kulturen, sie bringen verschiedene Begabungen und Weltanschauungen mit. Mit welchem Führungsstil vermitteln Sie anspruchsvolle Schulbildung und Erziehung zu sozial-ethischer Kompetenz?“

„Lehrer haben vormittags recht und nachmittags frei!“ Klar, wenn es um Schule geht, reden und witzeln alle mit. Da alle in der Schule waren, wimmelt es im Lande von Bildungsexperten. Liebe Lehrer, das nervt, klar! Aber mal ehrlich: Das dauernde Jammern des Berufsstandes doch auch! Dünne Haut und Larvenmoyanz auf der einen Seite. Mangelnder Respekt für eine wichtige, harte, aber auch schöne Arbeit auf der anderen Seite. Ein Berufsstand in einer schwierigen Lage.

Wie in allen Berufsgruppen gibt es in Schulen die engagierten Kollegen und jene, die auf Kosten ihrer Schüler irgendwann in den inneren Vorruhestand gegangen sind. Nur: Programm nach Vorschrift geht in Schule nicht! Wo Lehrende ihren Job nicht machen, entstehen irreparable Schäden. Den haben nicht nur die Schüler, sondern auch Kollegen und der ganze Schulorganismus. Lehrende müssen eigentlich neugierig und offen bleiben: Jede neue Generation von Schülern ist anders. Gesellschaftliche Herausforderungen ändern sich. Ein Paradebeispiel des Scheiterns von Schule am ewigen Beharrungsvermögen und dem Festklammern an Routinen ist das Thema „Digitalisierung“. Eine ganze Generation von Politikern, Eltern und Lehrenden drückt sich mit dem Schlagwort von den „digital natives“ vor der Verantwortung. Aber wir bilden hier gerade nicht „edle Wilde“ aus, die mit sicherem Instinkt wissen, was zu tun ist. Vielmehr entlassen wir Jugendliche mit Halbwissen und ohne ethischen Kompass ins Leben, bzw. verschärfen soziale Ungleichheit, weil eben nicht alle Eltern die Mittel haben, um ihre Kinder hier zu fördern. Engagierte Lehrer bleiben mit dem Gefühl fehlender Handlungsfähigkeit zurück, frustriert von Leitungen und Schulträgern, die für sinnvolle Reformen nicht in die Bütt gehen. Der reformunwillige Teil der Lehrerschaft fühlt sich dagegen bestätigt, weil er das Thema vielleicht doch noch bis zur Rente aussitzen kann. Die Schulbildung in Deutschland wird mit ihrer Unbeweglichkeit Menschen weiter frustrieren, so lange die Leitung bei bürokratischen Riesenbehörden liegt und Schulleitungen vor Ort oft wenig Handlungsspielräume haben. So wird das falsche Personal angezogen und durch die Stagnation der Institution in seinem Beharrungsvermögen verstärkt, während viel zu viele gute Kollegen resignieren.

Wie andere Ordenschulen standen auch die Jesuitenschulen in Deutschland vor wenigen Jahren vor der Herausforderung, das „Familienunternehmen“ zu professionalisieren. Bis dahin war die Frage, was eine Jesuitenschule sei, schnell beantwortet: Eine Schule, wo Jesuiten sind. Das funktioniert nun schon allein mangels Masse, Gott sei Dank“, nicht mehr. „Gott sei Dank“, weil eine Professionalisierung dringend geboten war. Das zeigt insbesondere der Umgang mit den Fällen sexualisierter Gewalt an Jesuitenschulen. Aber gegen Veränderung regt sich immer Widerstand. Diejenigen, die sich mit den Verhältnissen

arrangiert haben, verlieren bei Veränderungen in der Regel etwas, und sei es die Sicherheit, die Bekanntes bietet. In unserem Fall bestand für die Lehrenden, die nicht dem Orden angehörten, der Verlust darin, dass es nun mehr als zuvor zwar die Chance, damit aber auch die Erwartung gab, das Profil der Schule mitzuprägen.

Eine stagnierende Institution in Bewegung setzen kann nur, wer mit Entschiedenheit Erwartungen formuliert und vorangeht, d.h. Verantwortung übernimmt und handelt. Der Träger formuliert klare Erwartungen bezüglich der Felder, auf denen Weiterentwicklung geboten scheint. Als Basis wurde erstens ein Evaluationstool für die Schulen entwickelt und zweitens ein schlankes Modell der Schulentwicklung, in dem Eltern, Schüler und Alumni zu Wort kommen, um der Schule aufzuzeigen, wo Stärken, aber auch Entwicklungsbedarf liegen. Klare Erwartungen und klare Rückmeldungen sind die eine Seite. Auf der anderen Seite bedarf es einer Kultur der Wertschätzung und des Dankes. Denn die meisten Lehrer machen einen harten und guten Job. Gerade für das Graubrot des normalen Lehrens erhalten sie wenig Respekt und Wertschätzung. Klare Erwartungen einerseits, Dank und Wertschätzung andererseits sind zwei Säulen einer Führung, die auch für Kollegen Verantwortung übernimmt unter dem Stichwort „Cura Personalis“, den einzelnen Lehrenden sieht. Personalführung und Coaching müssten demnach in Schulen eine zentrale Rolle spielen. Meistens kommt ersteres erst dann ins Spiel, wenn es schon lichterloh brennt, weil die Strukturen – eine Schulleitung soll bis zu siebzig Lehrende leiten – es nicht zulassen. Und für weiteres gibt es selten Geld. Also stellen wir die Leitung breiter auf und stärken den Mittelbau. Wir tun dies in der Überzeugung, dass immer jemand für fehlende Personalführung den Preis bezahlt. Meistens sind es die Schüler, oft auch die engagierten Kollegen. Aber auch diese Veränderungen wecken zunächst Widerstand, weil sie mit eingespielten Rollenmustern kollidieren. Lehrende sind immer noch zu oft Einzelkämpfer: Niemand soll ins eigene „Königreich“ hineinschauen. Deswegen „verschont“ man sich gerne gegenseitig. In Schulen wollen zwar alle überall mitreden. Aber Probleme soll doch die Schulleitung lösen. Deswegen gibt es in Schulen sehr viele „Koordinatoren“, die verwalten und verteilen. Aber es gibt viel zu wenig Leitungspersonal, das auch gegenüber Kollegen Verantwortung übernimmt. Die Folge: Überlastete Schulleitungen. Hier gilt es Rollenerwartungen zu klären, die Schulleitungen in Schulentwicklungsprozessen durch externes Coaching zu stärken und eine klare Kultur der Verantwortung zu pflegen: Es entscheidet, wer am Ende die Verantwortung tragen muss. Und wer Verantwortung übernimmt, bekommt dafür auch Ressourcen. Dies sind Binsenweisheiten der Organisationsentwicklung. Es spricht Bände über das System Schule, dass sie hier dennoch mit Mühe durchgesetzt werden müssen.

Grundlage einer gesunden Führungskultur aber ist, den Mitarbeitern zu signalisieren, dass man ihnen und ihrer Kompetenz vertraut. Zu viele Schulreformen passieren, ohne dass Lehrende die Chance erhalten, sich selbst einzubringen mit ihrer Kompetenz. Über die Gründung des Zentrums für ignatianische Pädagogik als Vernetzungsplattform der Schulen und als Ort kontinuierlicher Fortbildung gelingt es, Mitarbeiter mit guten Ideen und besonderen Kompetenzen so zu vernetzen, dass sie sich bei der Entwicklung von Konzepten gegenseitig motivieren und unterstützen. Die Entwicklung des Lernens mit digitalen Medien und die Medienbildung wird zwar wissenschaftlich begleitet. Sie dient aber primär dazu, Lehrende bei der Entwicklung von Unterrichtsinhalten und Unterrichtsmitteln zu unterstützen und die Fortschritte zu evaluieren. Wer bereit ist, hier für die Entwicklung Verantwortung zu übernehmen, bekommt Freiraum, Fortbildung und Ausstattung. Solche klaren Vertrauenssignale an die Kollegen sind wichtig. Denn Lehrende erleben zu oft, dass alle über und in Schule hineinreden, die echten Entwicklungen aber unter Ausschluss ihres Knowhows diskutiert und entschieden werden.

Wo Lehrende vorangehen, müssen sie sich darauf verlassen können,

dass auch Träger und Leitung sich mit hohem Engagement darum kümmern, dass ihre Bemühungen nicht an fehlender Infrastruktur oder fehlenden Fortbildungen scheitern. Um beim ungeliebten Thema Digitalisierung zu bleiben: Wenn Lehrende erleben müssen, dass sie ständig im Unterricht – und das heißt vor Publikum – stranden, weil Technik nicht funktioniert oder sie bei Bedienungsschwierigkeiten keine Hilfe finden, dann werden sie ihre Bemühungen einstellen. Wer blamiert sich schon gerne als Leitungskraft vor dem ganzen Team und sei es eben ein junges Team? In Zukunft werden sie dann auch nicht mehr ohne weiteres dafür zu haben sein, für einen Schulträger die Kohlen aus dem Feuer zu holen, der selbst seine Hausaufgaben nicht macht. Auch hier braucht es also vor Ort handlungsfähige Leitungen, die sich darum kümmern, dass der Laden läuft.

Welche Führungsphilosophie steht hinter diesem Konzept als Ganzes? Ganz nüchtern gesagt: Der Glaube an Professionalität, Pflicht und Verantwortung. Was ist das Christliche daran? Die Kollegen im Blick zu behalten, gerade auch dann, wenn sie scheitern oder an Grenzen kommen. Hier erweist sich, ob die Zusammenarbeit wirklich auf gegenseitiger Wertschätzung und Vertrauen beruht oder doch nur darauf, dass Menschen funktionieren sollen. Wenn Schulen zu oft Orte sind, wo Schüler nur Erfolg haben, wenn sie „funktionieren“ und das Klima vergiftet ist von Konkurrenz und andauernder Be- und Abwertung, liegt das nicht zuletzt an einer Betriebsphilosophie, die den Umgang von Mitarbeitern an Schulen untereinander prägt. Schulen als Orte zu gestalten, an denen Schüler Wertschätzung und Cura personalis erleben, also die Sorge für den Einzelnen, kann nur gelingen mit Lehrenden, die dies in ihrem Team und im Berufsalltag selbst erleben und dann praktizieren.