

# IBS

## Schulleitung

### In Berlin

Mitgliedszeitschrift des  
Informationsverbands  
Berliner Schulleitungen e.V. (IBS)

**11. IBS-Herbsttagung  
Schulqualität durch  
Führung  
23.10.2001**



**Personalmanagement in Berlin  
Lust an Leistung  
Dienstliche Beurteilungen  
Streichung von Stellenzulagen**

## In eigener Sache

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

es gibt Zeiten, da fällt es schwer, sich von den Ereignissen der Weltgeschichte nicht völlig vereinnahmen zu lassen. Sie werden in diesem Heft kein Wort über den „Kampf zwischen der Zivilisation und dem Terror“, wie es zur Zeit ziemlich pathetisch überall zu hören ist, finden, auch wenn die Auswirkungen nicht vor der Schultür halt machen. Viele von uns sind ja ganz konkret davon betroffen, im Wedding vielleicht noch eher als in Köpenick: Da äußern Jugendliche, deren kulturelle Identität vom Islam und den Leiden des palästinensischen Volkes geprägt wird, ganz offen Sympathie für die Mörder von New York, bringen gar unverhohlen ihre Freude über den „Erfolg“ der Aktion zum Ausdruck – und rechtfertigen sich mit dem Hinweis auf die Meinungsfreiheit, die ihnen die gescholtene westliche Demokratie bietet.

Es erfordert viel Fingerspitzengefühl, diese Auseinandersetzungen tagtäglich so zu meistern, dass sich in unseren Schulen keine palästinensischen Verhältnisse entwickeln. Ansätze sind durchaus vorhanden: So war vor wenigen Wochen zu lesen, dass ein Lehrer mit gezogenem Messer gezwungen werden sollte, im Unterricht die Intifada gutzuheißen. Wenn es sich dabei auch um einen Einzelfall handelte – eine latente, manchmal auch ausgesprochene Angst vor gewalttätigen Reaktionen von Schülern macht sich an manchen Schulen bereits breit. Das darf nicht sein! Hier müssen wir alle entschieden gegensteuern, um unsere Schulen als Ort der freien geistigen Entwicklung zu bewahren.

Das vorliegende Heft steht ganz unter dem Zeichen der 11. Herbsttagung des IBS. Wir haben uns auf das Wagnis eingelassen, es ganz kurzfristig nach den Sommerferien zu konzipieren, damit es noch rechtzeitig vor dem 23. Oktober verschickt werden kann, zum ersten Mal an alle Berliner Schulen. Entscheiden Sie selbst, ob die Zeit gereicht hat, eine anregende, vielfältige und interessante Ausgabe zusammenzustellen!

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

M. Jacobs



## Aus dem Inhalt

### aktuell

- „Bei Anruf Unterricht: Schulen dürfen selbst Lehrer einstellen“ – Stellungnahme des IBS zum Modellversuch der Senatsschulverwaltung S. 5
- *Heinz Winkler/Meinhard Jacobs*: Streichung von Stellenzulagen abgewendet S. 6
- Stellungnahme des IBS zum Entwurf für ein neues Schulgesetz S. 10

### Schwerpunkt

- *Meinhard Jacobs*: Personalmanagement in Berlin S. 12
- Interview mit *Guy Kempfert*, Leiter des Gymnasiums Liestal (Basel-Land) S. 16
- Literatur zur Personalentwicklung S. 19
- 11. Herbsttagung des IBS:  
Schulqualität durch Führung S. 20
- *Prof. Dr. Felix v. Cube*: Lust an Leistung S. 22
- *Klaus Seifried*: Konflikte im Schulalltag – Gesprächsführung und Lösungsstrategien (Arbeitsgruppe 9 der Herbsttagung) S. 26

### Rechtsfragen und Rechtsprobleme

- *Meinhard Jacobs*: Formulierungen in dienstlichen Beurteilungen S. 28

### aus dem Verband

- IBS-Fortbildung November 2001 – Januar 2002 S. 30

### Service

S. 34

### Impressum

S. 3

## Impressum

### Schulleitung in Berlin

### Mitgliederzeitschrift der Interessenvertretung Berliner Schulleiter e. V. (IBS)

vertreten durch: Heinz Winkler (Vorsitzender)  
Fontanepromenade 10, 10967 Berlin  
Tel. (030) 693 5284  
Fax (030) 693 5255  
eMail: IBS-Winkler@gmx.de

Geschäftsstelle: Heike Körnig (1. stellv. Vorsitzende)  
Grevesmühlener Str. 10, 13059 Berlin  
Tel./Fax (030) 9209 4216  
eMail: IBS-Koernig@t-online.de

Redaktion: Meinhard Jacobs (*jac*)  
Rubensstr. 100, 12157 Berlin  
Tel./Fax (030) 855 6003  
eMail: Meinhard.Jacobs@t-online.de

Anzeigen: Wilhelm Nettelstroth  
Furkastr. 19a, 12107 Berlin  
Tel. (030) 703 1892  
Fax (030) 703 5041

Satz und Druck: Gallus Druckerei KG  
Gutenbergstr. 3, 10587 Berlin

Auflage: 1600 Exemplare (Nr. 9)

Erscheinungsweise: dreimal im Jahr

ISSN: 1437-6733

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder des IBS-Vorstandes wieder.

Titelgrafik: Art Glazer / Artville



*Liebe Kolleginnen und Kollegen,*

Mit dem Thema der diesjährigen Herbsttagung „Schulqualität durch Führung“ führt der IBS sein vordringliches Anliegen fort. Es geht darum, die Qualität von Schule zu stützen, zu verbessern und weiter zu entwickeln und damit den Gegebenheiten einer modernen Gesellschaft anzupassen. Begriffe wie Qualitätsentwicklung, Qualitätsmanagement, Qualitätssicherung, Schulprogramm, Schulprofil, Schulentwicklung sind mit Inhalt zu füllen, um dem Verdacht einer rein plakativen Nutzung zu entgehen. Dass Schulleitung in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle spielt, zeigt die Darstellung in der einschlägigen Literatur. Autoren, die sich mit der Rolle der Schulleiterinnen und Schulleiter beschäftigen, führen aus, dass gute Schule nur mit guten Schulleitern zu gestalten ist. Das bedeutet: Schulleiterinnen und Schulleiter müssen die Möglichkeit haben, ständig die eigene Qualität zu prüfen und zu verbessern. Es bedeutet weiterhin, Bewerbem um ein Schulleitungsamt auf ihre neue Berufstätigkeit vorzubereiten. Die Notwendigkeit hierfür ist im Landesschulamt bereits erkannt worden. So war bei einer ISA-Tagung zu Fragen der Personalentwicklung zu hören, dass hinsichtlich der Stellung der Schulleiterinnen und Schulleiter ein Paradigmenwechsel stattgefunden haben muss: Schulleiterinnen und Schulleiter werden offensichtlich nicht mehr als Lehrerinnen oder Lehrer mit Ermäßigungsstunden für Verwaltungstätigkeit betrachtet – sie üben eine Berufstätigkeit aus, in der sie auch Unterricht erteilen. So wird bei der Arbeitszeit der Schulleiterinnen und Schulleiter zukünftig zwischen Leitungszeit und Unterrichtszeit unterschieden – eine Auffassung, die der Interessenverband Berliner Schulleitungen und die Arbeitsgemeinschaft der Schulleitungsverbände Deutschlands (ASD) schon lange vertreten. Sollte der ASD das Landesschulamt und die Senatsschulverwaltung mit seinen Argumenten, ausführlich dargestellt in der Broschüre „Schulleitung in Deutschland – ein Berufsbild in Entwicklung“, nun endlich überzeugt haben?

Die zukünftigen Aufgaben der Schulleitung – so war zu hören – werden deutlich zunehmen: Budgetierung an Schulen, dienstliche Beurteilung von Lehrkräften, Mitarbeitergespräche – die zeitintensivsten Aufgaben und andere aus dem Bereich der Verwaltung. Inhaltliche Anforderungen wie die Gestaltung von Schulprogramm und -profil sowie regelmäßige Evaluationen erfordern eine Neugestaltung von Leitungs- und Unterrichtszeit für Schulleiterinnen und Schulleiter. Kostenneutral, wie dies sich die jetzigen Bildungspolitiker vorstellen, wird das nicht zu regeln sein. Wir erwarten von den Verantwortlichen Maßnahmen, die geeignet sind, „Schulqualität durch Führung“ mit effizienten Führungsinstrumenten auszustatten!

## „Bei Anruf Unterricht: Schulen dürfen selbst Lehrer einstellen“

Unter dieser Schlagzeile erschien im Tagesspiegel vom 15. September 2001 ein Artikel, der einen Modellversuch der Senatsschulverwaltung zur größeren Flexibilisierung von Personalmitteln vorstellte. Dieser Modellversuch sieht u.a. vor, dass sich Schulleiterinnen und Schulleiter mehr Personal- und Sachmittel beschaffen können, indem sie über ihr Stundendeputat hinaus zusätzlichen Unterricht erteilen und die dadurch eingesparten Stunden „kapitalisieren“.

Der IBS nimmt dazu wie folgt Stellung:

Jede Flexibilität für die Beschaffung von Vertretungsmitteln ist grundsätzlich zu begrüßen. Dass Schulleiter jedoch mehr unterrichten können sollten, um „dadurch gesparte Personalmittel zu ‚kapitalisieren‘“, „Fremdfirmen mit der Systemwartung der Schulcomputer“ zu beauftragen und „Möbel oder Lehrmaterialien mit dem gesparten Geld zu finanzieren“, zeigt eindeutig, dass die für die äußere Gestaltung der Schulen Verantwortlichen sich ihrer Verantwortung entledigen wollen – auf Kosten der Schulleiter, die vor Ort entsprechend der Zuordnungsrichtlinien eine Fülle von Aufgaben zu bewältigen haben. Unberücksichtigt bleibt, dass eine erhebliche Aufgabenverlagerung von der Schulaufsicht auf Schulleiter erfolgen wird.

Es muss die Frage gestellt werden: Welche Stellung wird den Schulleitern in Berlin zuerkannt? Handelt es sich um Lehrer, die für Schulleitungsaufgaben Ermäßigungsstunden erhalten oder um professionelle Schulleiter, die auch unterrichten? Die Erkenntnis, dass Schulleiter einen hohen Anteil an Leitungszeit benötigen, ist durch solche Vorschläge in Frage gestellt. Wenn es stimmt, dass in der Qualitätsentwicklung der Schulen Schulleiter eine Schlüsselrolle haben, wenn es weiterhin stimmt, dass gute Schulen von guten Schulleitern abhängig sind (wissenschaftliche Forschungsergebnisse bestätigen dies), dann muss für die Leitungstätigkeit innerhalb der Schulen genügend Zeit zur Verfügung gestellt werden. Die Absicht, vorhandene Ressourcen auf Kosten einer Berufsgruppe in den Schulen umzuverteilen, zeigt auf, dass das Handeln der auf der politischen Ebene beteiligten Entscheidungsträger unprofessionell ist. Für die Qualitätsentwicklung der Schulen ist mangelnde Profession jedoch Gift.



## Streichung von St ellenzulagen abgew endet !

Heinz Winkler/Meinhard Jacobs

**K**urz vor den Sommerferien erfuhren wir vom Personalrat der Lehrerinnen und Lehrer des Bezirks Marzahn-Hellersdorf, dass nach dem Gesetz zur Änderung besoldungsrechtlicher und laufbahnrechtlicher Vorschriften vom 13. Juni 1995 die Zulagen für Lehrkräfte, die die Aufgaben eines Schulleiters bzw. seines Stellvertreters (weibliche Formen bitte mitdenken!) wahrnehmen, aber noch nicht verbeamtet wurden, zum 1. August 2001 gestrichen werden sollten. Alle betroffenen ca. 110 Schulleitungsmitglieder erhielten im Juni ein vom Leiter des Landesschulamtes unterschriebenes Formschreiben, in dem es u.a. hieß:

... Sie sind als -stellvertretende/-r- Schulleiter/in im Beamtenverhältnis tätig. Aufgrund noch fehlender laufbahnrechtlicher bzw. haushaltsrechtlicher Voraussetzungen ist Ihnen das entsprechende Amt noch nicht verliehen worden.

Nimmt ein Beamter des Schuldienstes mit einer nach dem Recht der ehemaligen DDR erworbenen Lehrbefähigung die Obliegenheiten eines seiner Laufbahn zugehörigen Leitungsamtes ... wahr, so erhält er ..., sofern ihm die Obliegenheiten bis zum 30. Juni 1995 übertragen wurden, bis zur Verleihung eines seiner Funktion entsprechenden Amtes eine Zulage. Die Zulage wird in Höhe des Unterschiedsbetrages zwischen dem Grundgehalt für seine Besoldungsgruppe und dem Grundgehalt für die Besoldungsgruppe gewährt, der das höherwertige Amt ... zugeordnet ist.

Diese Zulage haben Sie bisher erhalten.

Durch einen entsprechenden Hinweis der Senatsverwaltung für Schule, Jugend und Sport ist das Landesschulamt erst jetzt darauf aufmerksam geworden, dass Voraussetzung für die Gewährung dieser Zulage nicht nur die (ggf. auch kommissarische) Übertragung der höherwertigen Funktion vor dem 30. Juni 1995 ist, sondern auch die Berufung in das Beamtenverhältnis vor dem 30. Juni 1995!

Sie wurden am \_\_\_\_\_ in das Beamtenverhältnis auf Probe berufen und erfüllen damit diese Voraussetzung nicht.

Trotz unserer intensiven Bemühungen sieht die Senatsverwaltung für Schule, Jugend und Sport keine Möglichkeit, dass in diesen Fällen die bisher gewährte Leitungszulage fortgezahlt wird.

Wir bedauern daher, dass wir die Ihnen bisher gezahlte Leitungszulage ab 01. August 2001 einstellen müssen..."

Wieder einmal sollten Kolleginnen und Kollegen aus dem Ostteil der Stadt die Versäumnisse des Senats ausbaden müssen - mit zum Teil dramatischen persönlichen Konsequenzen: Je nach Amt, Ausbildung und Lebensalter hätten die Zulagenkürzungen finanzielle Einbußen bis zu 2300,- DM pro Monat bedeuten können!

Diese Kolleginnen und Kollegen haben in den Schulleitungen viele Jahre lang eine enorme Aufbauarbeit geleistet, und nur als Folge der willkürlichen Verbeamtungspraxis fehlte ihnen jetzt der entscheidende Stempel. Selbst die mehrfach schriftlich wiederholte Zusage, die Zulage bis zur Einsetzung in das Amt zu zahlen, spielte keine Rolle mehr - Fürsorgepflicht hin und Vertrauensschutz her. Wie schrieben Schulleitungsmitglieder aus Marzahn und Hellersdorf dazu? „Wir verstehen diese nicht durch uns verschuldete Schlechterstellung gegenüber der Mehrzahl der Schulleiter und ihrer Stellvertreter im ehemaligen Ostteil Berlins als einen massiven Verstoß des Dienstherrn gegen seine Alimentationspflicht und gegen den Grundsatz der Gleichbehandlung.“

Die Betroffenen wandten sich sofort mit einem Protestschreiben an den Leiter des Landesschulamtes und an Senator Böger. Gleichzeitig reagierten sowohl der ASD als auch der IBS mit entsprechenden Briefen an den Schulsenator (auf den nächsten Seiten abgedruckt); das Schreiben des IBS ging zusätzlich an den Regierenden Bürgermeister, den Innensenator, an die bildungspolitischen Sprecher der Parteien im Abgeordnetenhaus sowie - in etwas modifizierter Form - an den Petitionsausschuss. Unmittelbar vor den Sommerferien versuchte der IBS außerdem, kurzfristig noch eine Informationsveranstaltung mit einem Rechtsanwalt zu organisieren.

Zum Glück war diese Veranstaltung dann nicht mehr nötig, weil die Politiker einmal schneller als gewohnt reagierten. Am 12.07.2001 überwies das Abgeordnetenhaus noch kurz vor der Selbstaflösung und ohne weitere Diskussion in erster Lesung einstimmig (!) das „Dritte Gesetz zur Änderung besoldungsrechtlicher und laufbahnrechtlicher Vorschriften“ an den Ausschuss für Jugend, Familie, Schule und Sport sowie an den Hauptausschuss; endgültig wurde es dann in zweiter Lesung schon am 27.09.2001 beschlossen.

Die Proteste und Schreiben haben sich also gelohnt!

Das Abgeordnetenhaus wolle beschließen:

**Drittes Gesetz  
zur Änderung  
besoldungsrechtlicher und laufbahnrechtlicher Vorschriften**

Vom . . . . .

Das Abgeordnetenhaus hat das folgende Gesetz beschlossen:

Artikel I

Artikel I § 3 Abs. 1 Satz 1 des Gesetzes zur Änderung besoldungsrechtlicher und laufbahnrechtlicher Vorschriften vom 13. Juni 1995 (GVBl. S. 342) erhält folgende Fassung:

„Sind einer Lehrkraft mit einer nach dem Recht der ehemaligen DDR erworbenen Lehrbefähigung bis zum 30. Juni 1995 die Obliegenheiten eines ihrer Laufbahn zugehörigen Leitungsamtes eines Schulleiters oder Schulleiterstellvertreters übertragen worden, erhält sie bis zur Verleihung eines ihrer Funktion entsprechenden Amtes eine Zulage.“

Artikel II

Inkrafttreten

Dieses Gesetz tritt mit Wirkung vom 1. Juli 1995 in Kraft.

*Begründung:*

Lehrkräfte mit einer nach dem Recht der ehemaligen DDR erworbenen Lehrbefähigung im Angestelltenverhältnis, denen die Obliegenheiten eines Schulleitungsamtes übertragen worden war, erhalten nach Teil D der Lehrerrichtlinien-Ost für die Dauer der Wahrnehmung einer solchen Funktion eine Zulage. Lehrkräfte mit einer solchen Befähigung im Beamtenverhältnis erhielten bis zum 30. Juni 1995 für die Wahrnehmung einer solchen Funktion – ebenfalls – eine Zulage, und zwar nach § 7 Abs. 1 der 2. BesÜV. Mit dem Gesetz zur Änderung von Vorschriften der Lehrerbeseoldung vom 23. August 1994 sind die Bundesländer ermächtigt worden, die Besoldung dieser Lehrkräfte zu regeln. Dies ist im Land Berlin mit dem Gesetz zur Änderung besoldungsrechtlicher und laufbahnrechtlicher Vorschriften vom 13. Juni 1995 geschehen. Danach erhalten die Schulleiter und Schulleiterstellvertreter, die sich bis zum 30. Juni 1995 bereits im Beamtenverhältnis befanden, die Zulage bis zum Erreichen des höherwertigen Amtes. Dabei wurde davon ausgegangen, dass die Verbeamtung dieser Lehrkräfte bis zum 30. Juni 1995 abgeschlossen sei. Dies konnte in einigen Fällen aus Gründen, die nicht im persönlichen Verantwortungsbereich dieser Lehrkräfte lagen (z. B. temporäres Aussetzen der Verbeamtung im Lehrerbereich) nicht eingehalten werden. Mit dieser Änderungsregelung soll nunmehr eine Gleichbehandlung erreicht werden. Auch diese Lehrkräfte in Schulleitungsfunktionen, bei denen die Verbeamtung nicht bis zum 30. Juni 1995, sondern erst in der Folgezeit bis zum 31. Dezember 1996 (Auslaufen der Verbeamtungsmöglichkeit dieses Personenkreises nach den Vorschriften des Dritten Gesetzes über die Vereinheitlichung des Berliner Landesrechts vom 19. Dezember 1991 – GVBl. S. 294 –) erfolgen konnte, sollen die Zulage erhalten können.

Berlin, den 10. Juli 2001

Müller Nolte E. Neumann  
und die übrigen Mitglieder der Fraktion der SPD  
Dr. Klotz Mutlu

Streichung von St ellenzulagen abgewendet - Dokument ation des Brief wech sels

Protestschreiben des ASD v 28.06.2001

**Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands e.V.**

**ASD**

Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands e.V.

Herrn  
Senator Böger  
Senatsverwaltung für Schule,  
Jugend und Sport  
Beuthstr. 5-8  
10117 Berlin

Bundesvorsitzender  
Dr. Heinfried Habeck  
Kochlinenweg 1  
27203 Verden  
Tel./Fax 04231-956614  
Mail habeck@shn.de

Dr. Zechen Ihre Nachricht vom Unser Zeichen Datum  
Hb / I 28. Juni 2001

**Benachteiligung von Schulleitern im Ostteil der Stadt**

Sehr geehrter Herr Senator!

Die deutschen Schulleiter und ihre Interessenverbände haben mit Entsetzen zur Kenntnis genommen, dass ein weiteres Mal Schulleitungen im Osten Ihrer Stadt benachteiligt werden sollen.

Die Ankündigung, dass für alle noch nicht in das Leistungsamt beförderten Schulleiter, die nach dem 30.06.1995 verbeamtet wurden, die Ausgleichszulage – die ohnehin bereits nicht ruhegehaltfähig ist – zu streichen sei, stellt bundesweit auf Unverständnis und Ablehnung. Ihr Vorhaben bedeutet für ca. 120 Menschen, dass sie künftig mit dem Einkommen eines Lehrers eine Schule leiten, ungeachtet dessen, dass sie ihr Amt schon teilweise seit 1991 ausüben. Abhängig von dem Besoldungsamt wird die Höherstufe auf die von Ihnen geplante Weise noch bis 2005 hinauszögert werden können.

Sie benötigen in Berlin – wie die Senatoren und Minister anderer Bundesländer auch – Schulleitungen, die hoch motiviert ihrem Auftrag „Gute Schule machen“ nachgehen. Diese zwingende Notwendigkeit darf nicht durch Benachteiligungen eines Teils Ihrer Schulleitungen in Frage gestellt werden.

Der Allgemeine Schulleitungsverband Deutschlands stellt Ihnen gerne zu Gesprächen zu diesem Thema zur Verfügung und hofft gleichzeitig, dass Sie Ihre Ankündigungen nicht in die Tat umsetzen werden.

Mit freundlichem Gruß

*Dr. Heinfried Habeck*

Dr. Heinfried Habeck

Bankverbindung: Volksbank Halle, Bankleitzahl 808 837 84, Konto 25 677 26  
Website: <http://www.schulleitungsverband.de>

**INTERESSENVERBAND BERLINER SCHULLEITUNGEN e.V.**

Mitglied im Allgemeinen Schulleitungsverband Deutschlands e.V. – ASD

**IBS**

**INTERESSENVERBAND BERLINER SCHULLEITUNGEN e.V.**  
Heinz Winkler, Fontanapromenade 18, 10967 Berlin

Vorsitzender:  
Heinz Winkler  
Fontanapromenade 18  
10967 Berlin  
☎ 030 693 52 84 (gg)  
030 6321 5187 (d)  
Fax 030 693 52 55  
E-Mail: [IBS-Winkler@gmx.de](mailto:IBS-Winkler@gmx.de)

Dr. Zechen Ihre Nachricht vom Unser Zeichen Datum  
Hb / I 18. Juli 2001

Sehr geehrter Herr Senator Böger,

wie wir erfahren haben, ist beabsichtigt, Schulleiterinnen und Schulleitern sowie stellvertretenden Schulleiterinnen und Schulleitern, die nach dem 30. 06. 1995 in das Beamtensverhältnis auf Probe berufen wurden, die bei ihrer Einsetzung in das jeweilige Amt zugesagte Ausgleichszulage ab dem 01. August 2001 ersatzlos zu streichen. Es handelt sich hierbei um die Zulage, die dem Unterschiedsbetrag zwischen dem Grundgehalt für die höhere Besoldungsgruppe einer Schulleiterin / eines Schulleiters oder einer Schulleiterstellvertreterin / eines Schulleiterstellvertreters und ihrem Grundgehalt für die Besoldungsgruppe II, Bundesbesoldungsordnung A bzw. Landesbesoldungsordnung A entspricht.

Sollte dies der Fall sein, protestieren wir in aller Form auf das Schriftliche.

Es ist nicht hinnehmbar, dass Kolleginnen und Kollegen, die über viele Jahre hinweg Aufwandsarbeit in der Berliner Schule geleistet haben, in dieser Weise behandelt werden. Derartige bedeutet, dass das Land Berlin die Tätigkeit der betroffenen Schulleiterinnen und Schulleiter sowie deren Stellvertreterinnen und Stellvertreter nicht zu wertschätzen weiß. Wir gehen davon aus, dass die ursprünglichen schriftlichen Zusagen – Zahlung der Ausgleichszulage bis zur endgültigen Übernahme in das jeweilige Amt – unabhängig vom Zeitpunkt der Verbeamtung, wie in verschiedenen Schreiben an die Betroffenen angekündigt, eingehalten werden. Nur das entspricht unserer Auffassung einer Gleichbehandlung aller Personen auf der Ebene der Schulleitungstätigkeit. Im Übrigen würden durch solche Maßnahmen die noch bestehenden unterschiedlichen Besoldungen und damit der Arbeitsbedingungen in der Stadt Berlin nur noch weiter zementiert.

Mit freundlichen Grüßen

*Heinz Winkler*

Heinz Winkler  
Vorsitzender

Geschäftskonto: c/o Heike König  
Grosvenorblauer Str. 18, 13099 Berlin  
Telefon/Fax: 030 92094216  
e-mail: [IBS-Koenig@gmx.de](mailto:IBS-Koenig@gmx.de)

Bankverbindung: Konto 289 215 182  
bei Postbank Berlin  
BLZ 100 100 10  
Internet: <http://www.schulleitungsverband.de/Verband.html>

Protestschreiben des IBS v 10.07.2001

Senatsverwaltung für Schule, Jugend und Sport  
Der Staatssekretär



Beuthstr. 6-8  
10117 Berlin-Mitte &

Verkehrsverbindungen:  
U Spittelmarkt, Bus 142  
SE-R 2.3 -2002-307

Senatsverwaltung für Schule, Jugend und Sport, Beuthstr. 6-8, 10117 Berlin

Herr  
Heinz Winkler  
-Interessenverband Berliner  
Schulleitungen e.V. -  
Fontanestraße 10

10987 BERLIN

Geschäftszeichen

Herr Prahl  
6126  
0 30) 90 - 26 58 17  
0 30) 90 - 26 7 (9)26  
+49 (30) 90 26 -50 19  
eMail  
@SenSJS.Verwalt-Berlin.de  
www.sensjs.berlin.de  
Datum  
1. August 2001



Einerseits hatte sich die bei der Vorbereitung des vorbezeichneten Gesetzes vom 13. Juni 1995 bestehende Vermutung, die Verbeamtung dieser Lehrkräfte würde bis zum 30. Juni 1995 abgeschlossen sein, insbesondere wegen der zeitweisen Aussetzung der Verbeamtung im Lehrerbereich nicht bestätigt. Ein Umstand, der außerhalb des persönlichen Verantwortungsbereichs dieser Betroffenen lag. Es hatte sich zudem herausgestellt, dass die Bezirke die Möglichkeiten, Lehrer zu verbeamten, unterschiedlich gehandhabt haben. Andererseits haben die mit den Obliegenheiten der Schulleitung beauftragten Kolleginnen und Kollegen die schwierige Aufbauarbeit, die mit der Umstellung des Schulsystems im Beitrittsgebiet verbunden war, engagiert geleistet und mit Erfolg abgeschlossen.

Sehr geehrter Herr Winkler,

auf Ihr Schreiben vom 10. Juli 2001 möchte ich Ihnen wie folgt antworten:

Das Gesetz zur Änderung besoldungsrechtlicher und laufbahnrechtlicher Vorschriften vom 13. Juni 1995 hat u. a. die bis zum 30. Juni 1995 geltende Zulagenregelung an beamtete Lehrkräfte aus dem Beitrittsgebiet für die Wahrnehmung der Obliegenheiten eines Schulleiters/Schulleitervertreters der Zweiten Verordnung über besoldungsrechtliche Übergangsregelungen nach Herstellung der Einheit Deutschlands (2. BesÜV) abgelöst. Die in Artikel 1 § 3 Abs. 1 des vorgenannten Gesetzes enthaltene Übergangsvorschrift hinsichtlich der Weitergewährung der Zulage knüpft an die Voraussetzungen an, dass die Obliegenheiten eines zu seiner Laufbahn gehörigen Schulleiter- oder Schulleitervertreteramtes einem Beamten bis zum 30. Juni 1995 übertragen war und dass er die Befähigung für das Eingangsamt der entsprechenden Laufbahn besaß.

Von dieser Rechtslage ausgehend, hätte der Personenkreis, der zwar bis zum 30. Juni 1995 mit den Obliegenheiten eines Schulleiters/Schulleitervertreters beauftragt war, jedoch bis zu diesem Zeitpunkt (noch) nicht im Beamtenverhältnis war, keinen Anspruch auf diese Zulage gehabt. Die auf Grund dessen zunächst in Erwägung gezogene Zahlungseinstellung dieser Zulage für die Zukunft hielt ich indes für nicht angemessen.

Seite 1 von 2

Diese Überlegungen insgesamt haben dazu geführt, eine entsprechende Änderung des Artikels 1 § 3 Abs. 1 des vorbezeichneten Gesetzes zu initiieren. Damit soll sichergestellt werden, dass auch diese Lehrkräfte diese Zulage auf gesicherter Rechtsgrundlage weiterhin erhalten. !

Mit freundlichen Grüßen

Thomas Härtel

Antwort des Staatssekretärs Thomas Härtel v 01.08.2001

# Stellungnahme des IBS zum Entwurf für ein neues Schulgesetz

Obwohl die Diskussion über den Entwurf der Senatsschulverwaltung zum neuen Schulgesetz vom März 2001 zur Zeit vollständig ruht – in der Schublade verschwunden ist er mit Sicherheit nicht. Man kann wohl davon ausgehen, dass die SPD auch in der neuen Berliner Regierung eine entscheidende Rolle spielen und den Entwurf so bald wie möglich wieder auf die Tagesordnung setzen wird – mit einiger Wahrscheinlichkeit dürfte auch der neue Schulsenator wieder Klaus Böger heißen. Deshalb drucken wir hier die offizielle IBS-Stellungnahme, für die die letzte Ausgabe der „Schulleitung in Berlin“ zu früh kam, noch einmal ab. jac

Gegenstand unserer Stellungnahme sind vor allem die Passagen, die für das Tätigkeitsfeld von Schulleitung von herausgehobenem Interesse sind.

Grundsätzlich begrüßt der IBS den Entwurf als ein weitreichendes Reformprojekt, das für die Entwicklung der Berliner Schule neue und pädagogisch wünschenswerte Perspektiven eröffnet.

Seit Jahren diskutierte **Konzepte und Forderungen des IBS** bezüglich der Stellung von Schulleitung sowie der größeren Selbständigkeit der Einzelschule haben sich in gravierenden Bereichen offenbar durchgesetzt.

Die Kompetenzen von Schulleitung werden ausgeweitet, indem künftige **Aufgaben des Dienstvorgesehenen** wahrgenommen werden wie die Erstellung von dienstlichen Beurteilungen und die Genehmigung von Sonderurlaub, Dienstbefreiungen und Fortbildungsanträgen (§ 73, Abs. 6).

1. Die in den §§ 7 und 8 formulierten Grundsätze über die eigenverantwortliche Gestaltung der Einzelschule sowie die Selbstbewirtschaftung der Schule mit der Möglichkeit der Übertragung von Haushaltsmitteln in nachfolgende Haushaltsjahre sind ein deutliche Fortschritt gegenüber der derzeitigen Gesetzeslage.
2. Den Vorstellungen des IBS entspricht auch das in den §§ 3 bis 5 formulierte ganzheitliche Verständnis von schulischer Bildung und Erziehung. Es reflektiert die neuen und vielfältigen Anforderungen, die heute an die Institution Schule gestellt werden.
3. Konsequenz ist die damit verbundene Neudefinition der Rolle des Lehrers, der künftig an der „Organisation und Selbstgestaltung der Schule, am Schulprogramm, der Qualitätssicherung und der Gestaltung des Schullebens“ aktiv mitwirken soll (§ 71, Abs. 4)

In anderen Bereichen scheint uns jedoch eine Überarbeitung des Entwurfs dringend geboten.

1. Dringend erforderlich ist die verbindliche Formulierung des „Berufsbildes Schulleiter/Schulleiterin“, denn ohne eine verbindliche Definition von Qualitätsmerkmalen des Schulleiters sehen wir die im Entwurf eingeforderte Qualitätsverbesserung von Schule als keineswegs gesichert an. Unverzichtbar erscheint uns die **Zuerkennung einer pädagogischen Führungsaufgabe**, ohne die kein Schulleiter Motor und Initiator von Schulentwicklungsprozessen sein kann. Der Begriff „Gesamtverantwortung“ von Schulleitung bleibt sonst substanzlos.

Wenn auch insbesondere im § 73, Abs. 2, Nr. 2 (Stellung und Aufgaben der Schulleiterin oder des Schulleiters) pädagogische Führungsaufgaben formuliert werden, fehlt gleichwohl die zur erfolgreichen Durchsetzung erforderliche „Richtlinienkompetenz“. Einerseits soll die Schulleiterin oder der Schulleiter „für die Entwicklung, Fortschreibung und Umsetzung des Schulprogramms und für die Qualitätssicherung und interne Evaluation der schulischen Arbeit“ sorgen, andererseits kann er/sie bereits bei der Erstellung des Schulprogramms bzw. bei der Beschlussfassung durch die Schulkonferenz jederzeit überstimmt werden. Die bloße Beschreibung einer pädagogischen Führungsaufgabe kann so lange nichts zu Qualitätsverbesserung von Leitungstätigkeit beitragen, wie man nicht bereit ist, die Schulleitung auch mit den rechtlichen Kompetenzen auszustatten, die u.E. zur Umsetzung der Leitungsaufgaben unabdingbar sind.

Zur glaubwürdigen Wahrnehmung der „Gesamtverantwortung“ für die Schule und das Eintreten für das Schulprogramm gegenüber der Öffentlichkeit gehört ein Vetorecht der Schulleiterin oder des Schulleiters bei der Beschlussfassung der Ziele des Schulprogramms. Zweifelslos sind Motivationsfähigkeit, Überzeugungskraft und Teamfähigkeit entscheidende Qualitätsmerkmale für die Wahrnehmung pädagogischer Führungsaufgaben. Sie müssen aber von rechtlichen Kompetenzen zur Durchsetzung eben dieser Aufgaben flankiert werden.

Was ist gemeint?

Der § 71, Abs. 4 macht die Mitarbeit ausnahmslos aller Lehrkräfte an der Erstellung und Umsetzung des Schulprogramms zur **neuen Pflichtaufgabe**: „Die Lehrkräfte wirken ... an der Erstellung des Schulprogramms und der Qualitätssicherung sowie an der Gestaltung des Schullebens aktiv mit.“

Verwundern muss hier, dass – wie bisher – für alle anderen Pflichtaufgaben der Lehrkräfte eindeutige Weisungsbefugnisse formuliert sind wie für die in § 73, Abs. 1, Nr. 4 fixierten Aufgaben, jedoch nicht für die in § 71, Abs. 4 fest gelegten Aufgaben der Lehrkräfte.

Insgesamt fällt auf, dass bezüglich der Rechtsstellung von Schulleitung weniger Fragen der pädagogischen Gestaltung als viel mehr **Interventionsrechte** beschrieben werden. Besonders deutlich wird dies in § 73, Abs. 4, Nr. 3, wo die Aufgaben der Schulleitung näher dargestellt werden. Es entsteht der nachhaltige Eindruck, dass weniger der Schulgestalter mit adäquater Kompetenzausstattung gefragt ist als der mit Kontroll- und Interventionsbefugnissen ausgestattete Verwaltungsbeamte. Dazu passt, dass in der Eignungsbeschreibung des Schulleiters die Bewährung auch „in der Verwaltung oder in der Wirtschaft“ als geeigneter Qualifikationsnachweis angesehen wird.

2. Strikt abzulehnen ist die **Bestellung des Schulleiters oder der Schulleiterin** durch die Schulkonferenz. Wechselnde Interessengruppen auf Schüler- und Elternseite sind schon allein wegen der fehlenden Qualifikation und der zeitlich eng begrenzten Zugehörigkeit zur jeweiligen Schule nicht geeignet, diesbezüglich qualifizierte Entscheidungen zu treffen. Hier sollte an die Stelle des Benennungsrechts das Anhörungsrecht sowohl der Schul- als auch der Gesamtkonferenz treten bei letztendlicher Entscheidung durch die Schulaufsicht.
3. Nicht unproblematisch erscheint uns die Konstruktion der **erweiterten Schulleitung** in der im § 78 beschriebenen Form. Klärungsbedürftig ist in jedem Fall die Frage des Qualifikationsnachweises der in die Schulleitung gewählten Mitglieder des Kollegiums. Ohne Fortbildungsverpflichtung erscheint fraglich, ob die jeweils gewählten Mitglieder zu einer erfolgreichen und qualifizierten Leitungstätigkeit überhaupt in der Lage sind. Die Praxis wird zeigen, wie tragfähig das Konzept einer erweiterten Schulleitung in der vorgesehenen Form sein kann.
4. Strikt abzulehnen ist die dominante **Stellung der Schulkonferenz**, deren Entscheidungsbefugnisse sich auf eine Fülle gestalterischer und pädagogischer Bereiche erstre-

cken, die ohne pädagogischen und fachlichen Sachverstand keiner qualifizierten Entscheidungsfindung zugeführt werden können. Auch hier gilt: Durch eine unangemessene Kompetenzzuweisung an wechselnde Interessengruppen in der Schulkonferenz wird die gewünschte Qualitätsverbesserung schulischer Arbeit eher gehemmt als gefördert. So ist zweifelsohne die Kontinuität pädagogischer Arbeit ein entscheidendes Kriterium für Schulqualität, insbesondere gilt dies bei der auf Langfristigkeit angelegten Konzipierung von Schulprogrammen.

Zweifellos ist es sinnvoll, zur Verbreiterung von Akzeptanz und Legitimation pädagogischer Entscheidungsprozesse der Beteiligung der Schulkonferenz einen hohen Stellenwert zuzuerkennen. Dies ist aber nicht gleichbedeutend mit der Zuweisung von Entscheidungskompetenzen in Fragen, die qualifizierten Sachverstand erfordern. Hier erfährt die Kompetenz der Betroffenen – zur Wahrung von Beteiligungsrechten – eine deutliche Herabwertung gegenüber der Fachkompetenz der Lehrkräfte. Entscheidungen, die in den Bereich der Gesamt-, Fach- und Klassenkonferenzen gehören, werden dafür nicht qualifizierten Entscheidungsträgern übertragen, die mit der gewissenhaften Wahrnehmung dieser Aufgaben überfordert werden: „Unterrichtung in Unterrichtsfächern oder als Lernbereich“ (§ 80, Abs. 1, Nr. 4), „Abweichung von der Stundentafel“ (§ 80, Abs. 1, Nr. 6), „die Art der Bewertung des Arbeits- und Sozialverhaltens“ (§ 80, Abs. 2, Nr. 5).

5. Bezüglich der **Entscheidungskompetenzen der Gesamtkonferenz** (§ 83) halten wir in den Ziffern 8 und 10 Nachbesserungen für dringend geboten, da die hier formulierten Regelungen in die Entscheidungskompetenz der Schulleitung fallen sollten. Insbesondere die „Verteilung besonderer dienstlicher Aufgaben“ sowie die Entscheidung über „besondere Formen der Arbeitszeitregelung“ gehören zu den klassischen Leitungsaufgaben. Diese können sachlogisch nicht von den Betroffenen selbst entschieden werden.

Fraglich ist gleichermaßen, ob es der „Gesamtverantwortung“ des Schulleiters oder der Schulleiterin entspricht, wenn ihm bzw. ihr die Entscheidung über die „Verwendung der der Schule zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel“ aus der Hand genommen wird. Auch hier wird ein Verständnis von Schulleitung deutlich, das Schulleitung weniger als gestalterische Aufgabe begreift denn als Exekutor von Gremienbeschlüssen mit unzureichender Entscheidungskompetenz.

„AG Schulgesetz“ des IBS  
Astrid Busse, Bernd Jaecke, Uwe Lutz, Harald Kuhn

# Personalmanagement in Berlin

Meinhard Jacobs

Kurz vor den Sommerferien hatte das Landesschulamt eine Veranstaltung mit dem Schweizer Schulleiter Guy Kempfert zum Thema „Mitarbeiterführung – Instrumente zur Personalentwicklung im Rahmen einer ganzheitlichen Schulentwicklung“ (so der etwas unübersichtliche Titel) angekündigt. Man rechnete mit 40, vielleicht 50 Meldungen – es kamen über 400, trotz Schuljahresendhektik und Ferienbeginn. Kurz entschlossen organisierte das LSA zwei weitere Veranstaltungen (davon eine nur mit Schulaufsichtsbeamten), so dass wenigstens die Hälfte der Anmeldungen berücksichtigt werden konnten. Der Rest musste auf das kommende Frühjahr vertröstet werden. Dieser Run zeigt, dass die Probleme des Personalmanagement in den Berliner Schulen vielen ganz offensichtlich unter den Nägeln brennen. Es besteht akuter Diskussions- und Handlungsbedarf.

Das operative Personal ist die wichtigste Ressource im Schulsystem – und die teuerste. Lehrerinnen und Lehrer sind für den Erfolg der Bildungs- und Erziehungsarbeit von so zentraler Bedeutung, dass andere „Produktionsfaktoren“ (Schulgebäude, Medien, Schulbücher etc.) nur einen vergleichsweise geringen Stellenwert einnehmen. Einige Zahlen mögen die Dimensionen verdeutlichen: Zu Beginn des Schuljahres 2001/2002 arbeiteten insgesamt 33.098 Lehrkräfte im Berliner Schuldienst (Presseerklärung der Senatsverwaltung für Schule, Jugend und Sport v. 30.08.2001). Sie verteilen sich auf etwa 29.000 Vollzeitstellen, die – je nach besoldungsmäßiger Einstufung – zwischen 90.000 DM und 120.000 DM kosten. Das ergibt einen Personalkostenanteil von über 3 Milliarden DM pro Jahr – der größte Einzelposten im Bildungshaushalt überhaupt! Und die Pensionen sind dabei noch gar nicht mitgerechnet...

Wir lassen uns die Lehrer also etwas kosten. Aber wie sieht es mit der Qualität aus? Die internationalen Vergleichsuntersuchungen der letzten Jahre (v.a. die „Third International Mathematics and Science Study“, TIMSS) haben gezeigt, dass deutsche Lehrkräfte trotz etwas günstigerer Klassenfrequenzen und relativ hoher Bezahlung in vielen Bereichen nur bescheidene Lernerfolge erzielen. Natürlich spielen bei diesen Ergebnissen auch andere Faktoren eine Rolle (z.B. die gesellschaftliche Akzeptanz des Schulsystems), aber dennoch ist und bleibt der vermittelnde Mensch die wichtigste Schaltstelle zwischen den Lerngegenständen und den Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Schülerinnen und Schüler, ihrem Lernzuwachs.

Trotz des hohen Stellenwertes des Personals für die Qualität der Arbeit hat sich in der Schulaufsicht bisher kein Personalmanagement etabliert, dass diesen Namen verdient. Es gibt keine Funktionsbereiche, die auch nur annähernd mit dem vergleichbar wären, was in den Personalabteilungen vieler Wirtschaftsunternehmen bis in die 70er Jahre hinein entstanden ist, ganz zu schweigen von dem, was seit etwa 20 Jahren unter dem Begriff des „Human Resource Management“ diskutiert wird.

Schon ein oberflächlicher Vergleich der Personalarbeit im Schulwesen mit der eines Großunternehmens mit ungefähr der gleichen Beschäftigtenzahl würde zeigen, dass die deutsche (und v.a. die Berliner) Schulaufsicht viele Entwicklungsschritte nicht mit- bzw. nachvollzogen hat. Obwohl ein Teil der logistischen und routinemäßig abwickelbaren Personalaufgaben an die zentralen Besoldungs- und Versorgungsstellen (im Berliner Landesschulamt die Abteilung IV) verlagert worden ist, verwundert es, wie viele Routineaufgaben dennoch in der Schulaufsicht verblieben sind – jedenfalls genug, um sie von den eher strategischen und anspruchsvolleren Aspekten der Personalarbeit fernzuhalten. Personalmanagement wird verkürzt auf die – natürlich nicht unwichtigen! – Aufgaben, den Lehrerberuf zu berechnen, eine entsprechende Stellenausstattung einzufordern, die vorhandenen Personen möglichst effektiv dorthin zu bringen, wo sie gebraucht werden, neue Lehrkräfte einzustellen und vielleicht ein wenig Fortbildung zu organisieren; eines systematische Überprüfung der Qualität findet schon seit Jahren nicht mehr statt. Das alles wird mehr oder weniger zentral geregelt; die Schulen selbst erscheinen in diesem System als wenig entscheidungsfähige, nachgeordnete Behörden.

Was wäre die Alternative? Personalmanagement ist ja mehr als nur die Vorstellung, den richtigen Menschen zur richtigen Zeit an den richtigen Ort zu bringen. Der Betriebswirtschaftler Christian Scholz definiert insgesamt acht Managementfelder, in denen Einzelentscheidungen und -aufgaben unterschiedlichen Ebenen (strategisch, taktisch, operativ) zugeordnet werden können:

- 1 Personalbedarfsbestimmung
- 2 Personalbestandsanalyse
- 3 Personalveränderung
  - Personalbeschaffung
  - Personalentwicklung
  - Personalfreisetzung
- 4 Personaleinsatz
- 5 Personalkostenmanagement
- 6 Personalführung

Welche Aufgaben auf welcher Ebene – in der Senatsschulverwaltung, im Landesschulamt, in den einzelnen Schulen – ausgeführt werden können oder sollten, muss durch eine umfassende und detaillierte Aufgabenkritik geklärt werden. Solche Aufgaben sind beispielsweise (Bessoth 1999, S. 15 ff. in Anlehnung an Krieg/Ehrlich 1998, S. 26 ff.):

#### Personalplanung und Personalcontrolling

- quantitative und qualitative Personalplanung
- Einsatz von Beschäftigten (Einsatzplanung, Einarbeitung, Stundenplan)
- Abstellung und Entsendung von Beschäftigten/Kapazitätsausgleich
- Weiterbildung und Ausbildungsplanung
- Personal- und Bildungscontrolling

#### Ressourcensteuerung

- Personalbeschaffung
- Personal-Marketing
- Personalauswahl
- Personalfreisetzung

#### Personalbeurteilung

- Beurteilung aller nachgeordneten Beschäftigten
- Vorgesetztenbeurteilung

#### Besoldung und Versorgung

- Arbeits-/Stellenbewertung (tarifl./außertariflich)
- Sozialleistungen
- Altersversorgung (Renten/Pensionen)

#### Personalbetreuung und -beratung

- Beratung von Beschäftigten in persönlichen und beruflichen Fragen
- Konfliktlösung
- Eingliederung neuer Beschäftigter
- Betreuungsmaßnahmen für besondere Beschäftigungsgruppen (Ausländer, Behinderte, Frauen)
- Einflussnahme auf die Personalführung
- Ausgleich unterschiedlicher Interessen

#### Personalführung

- Anleitung, Beaufsichtigung und Kontrolle der Beschäftigten
- Bewertung der Arbeitsergebnisse
- Beurteilung von Verhalten und Leistung
- Motivation
- Information
- Einbindung der Beschäftigten in Entscheidungsprozesse
- Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung
- Kritikgespräche, Disziplinarmaßnahmen
- Coaching

#### Personal- und Organisationsentwicklung

- Lernprozesse im Schulwesen begleiten
- Ausbildung von Berufsnachwuchs
- Weiterbildung
- Karriere- und Laufbahnplanung
- Personalentwicklung für unterschiedliche Zielgruppen
- Begleitung von Organisationsveränderungen
- Einflussnahme auf geänderte Organisationsformen

#### Arbeitsorganisation/Arbeitsgestaltung

- Einführung von Gruppenarbeit
- Arbeitszeitflexibilisierung
- Qualitätsmanagement, kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- Gestaltung humaner Arbeitsbedingungen
- gesundheitsgerechte Arbeitsplätze
- Maßnahmen zur Reduzierung von Belastungen am Arbeitsplatz

#### Personaladministration im engeren Sinne

- Führung der Personalakten und anderer Dokumentationen (z.B. Personalstatistik)
- Ausfertigung von Verträgen, (Zwischen-) Zeugnissen, Bescheinigungen, Urkunden
- Urlaubs- und Fehlzeitbearbeitung, Sonderurlaub, Fortbildungstage, Freistellungen
- Administration in Zusammenhang mit der Bereitstellung und Abordnung von Beschäftigten

Viele dieser Einzelaufgaben können sinnvoll eigentlich nur an den Schulen selbst ausgeführt werden. Dazu gehören vor allem die Kernprozesse jeder Personalarbeit: Auswahl und Einstellung der Bewerber, ihre Eingliederung in den Schulalltag, Personaleinsatz, Personalführung und -entwicklung (inkl. Anleitung, Motivation, Beratung und Beurteilung), Urlaubs- und Fehlzeitbearbeitung, Fortbildung und – ja, auch das! – Entlassung. In Ländern wie den Niederlanden oder Großbritannien sind diese Formen des „operativen Personalmanagements“ vielfach schon normale Praxis, und Guy Kempfert berichtete auf den LSA-Veranstaltungen anschaulich von den Möglichkeiten, die er in seinem Gymnasium hat.

Berlin ist davon noch weit entfernt. Immer wieder müssen Schulleiterinnen und Schulleiter erleben, welche Schwierigkeiten es etwa macht, Lehrkräfte, die zum Profil der eigenen Schule gehören, zu behalten oder andere, die sich genau diese Schule als Arbeitsplatz wünschen und für die eine Stelle frei wäre, auch wirklich zugewiesen zu bekommen. Schulscharfe Ausschreibungen, in Nordrhein-Westfalen für einen bestimmten Prozentsatz der Stellen bereits üblich, sind in Berlin nicht einmal für Führungspositionen möglich. Handhabbare Instrumente zur Personalführung und -entwicklung werden zwar diskutiert, aber ein Konzept für ihre Einführung ist nirgendwo in Sicht. Die Schulräte, die hier, ihrem Namen entsprechend, wirklich *beratend* tätig werden könnten, sind oft genug mit Routineaufgaben überlastet.

Stattdessen wird der Vorschlag, Schulleiter könnten doch mehr unterrichten und die dadurch eingesparten Stunden kapitalisieren, um Honorarkräfte zur Abdeckung von Vertretungsunterricht einzustellen, fremde Dienstleistungen einzukaufen oder Möbel und Lehrmaterialien zu finanzieren, als zukunftsweisende Idee verkauft (s. S. 5). Das hat mit effektivem/effizientem Personalmanagement aber nun wirklich nichts mehr zu tun! Wir brauchen Schulleiterinnen und Schulleiter, die ihre Führungsaufgabe professionell wahrnehmen können – eine Umverteilung ihrer Ressourcen ist da nur kontraproduktiv.

Dagegen ist die Kapitalisierung eines Teils der Vertretungsmittel durchaus ein Schritt in die richtige Richtung. Hier würde ich mir allerdings noch ein wenig mehr Flexibilität wünschen – warum sollte nicht ein noch größerer Teil der Personalmittel kapitalisiert werden können, vielleicht zehn oder fünfzehn Prozent? Guy Kempfert berichtete in seinen Vorträgen von den Chancen, die mit der eigenen Einstellungsberechtigung verbunden sind – nur so kann man wirklich Schwerpunkte setzen. (s. auch das Interview S. 16 ff.)

Allerdings nützen die flexibelsten Einstellungsmöglichkeiten wenig, wenn es kaum eine Chance gibt, ungeeignete oder unwillige Lehrkräfte auch zu entlassen. Das hat nichts mit einer „Hire-and-Fire“-Mentalität zu tun; viele Unternehmen kennen sogenannte „Outplacement“-Programme, bei denen – gemeinsam mit den Betroffenen – nach geeigneten Alternativen gesucht wird. Natürlich setzt uns der Beamtenstatus sehr enge Grenzen, aber es kann und darf einfach nicht sein, dass sich Lehrkräfte heute mit dem Hinweis auf diesen Status nahezu alles erlauben können ohne Konsequenzen befürchten zu müssen.

Der ganze Katalog möglicher Einzelmaßnahmen muss allerdings eingebunden sein in ein Konzept von Personalentwicklung, das die Mitarbeiter als aktive Ressource mit einem hohen Potential an Kenntnissen und Fähigkeiten sieht und ihnen alle Möglichkeiten gibt, dieses Potential in den Schulentwicklungsprozess einzubringen. Aktuelle bildungspoliti-

schen Leitideen wie erweiterte Selbständigkeit der Schulen, Selbstverantwortung, neue Gestaltungsspielräume, Evaluation und Rechenschaftslegung erzwingen die Abkehr vom Denken und Handeln in hierarchischen Kategorien – und zwar sowohl im Verhältnis Schulleitung-Schulaufsicht als auch zwischen Schulleitung und Kollegium.

Welche konkrete Konsequenzen folgen aus diesen Überlegungen? Ein großer Bereich des Personalmanagements muss natürlich auch weiter zentral organisiert werden. Dazu gehört die globale Personalplanung (regionale Bedarfsanalyse, Stellenbewirtschaftung, Umsetzungsstrategien), die Regelung der Besoldung und der Versorgung, die Lehrerausbildung sowie die Festlegung von Rahmenbedingungen und die Bereitsstellung von Ressourcen materieller und ideeller (Beratung, Fortbildung) Art.

Daneben allerdings könnten viel mehr Entscheidungsbereiche auch unter den jetzigen Bedingungen dezentral organisiert werden. Auf einem Workshop des schleswig-holsteinischen Bildungsministeriums in Tannenfelde (31.1.-1.2.2000) hat Hans-Günther Rolff, Professor am Institut für Schulentwicklungsforschung der Universität Dortmund, als Ergebnis einer Diskussion zum Thema *Wie kann Personalentwicklung im Schulalltag geleistet werden?* einige Aspekte zusammengefasst, die mir auch für Berlin bedenkenswert scheinen (Auszüge im grau unterlegten Text auf S. 15).

#### Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche

Das größte Potential scheint mir zur Zeit in den *Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen mit Zielvereinbarung* zu liegen. Auch in anderen Bereichen der öffentlichen Verwaltung ist dieses Instrument schon relativ weit verbreitet, selbst in Berlin – im Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz werden sie sogar zur „Pflicht jeder Führungskraft“ gemacht. Für die Schule hat das allerdings noch kaum Folgen gehabt. Dort bleibt es dem individuellen Engagement überlassen, in welchem Ausmaß eine Schulleiterin oder ein Schulleiter davon Gebrauch macht.

### Wichtiger Hinweis!

Leider bleibt unsere Bitte, uns Veränderungen und Ergänzungen im Datenbestand mitzuteilen, nur zu oft ungehört. Immer wieder stellen wir zufällig fest, dass eine Schule doch per Fax erreichbar ist, vorhandene Nummern verändert sind oder dass ein Mitglied über eine e-Mail-Adresse verfügt. Diese Angaben sind häufig jedoch Voraussetzung, um schnell und kostensparend Informationen weiterzuleiten.

Deshalb: Alle Datenänderungen / -ergänzungen schnell an unsere Geschäftsstelle schicken! Bitte informieren Sie uns auch, wenn sich der Status Ihres Schulleiters oder stellvertretenden Schulleiters ändert, damit wir alle Daten anpassen oder gegebenenfalls löschen können.



Gründe sind leicht zu finden: Diese Gespräche kosten Zeit, und sie sind häufig mit Vorurteilen oder falschen Erwartungen belastet. Dabei gehört es zu ihren Voraussetzungen, dass keine Zielvorgaben gemacht, sondern dass die Ziele in einem partnerschaftlichen Dialog entwickelt und von beiden Seiten akzeptiert werden. Zielvereinbarungsgespräche sind immer dort nicht geeignet, wo Anweisungen gegeben oder Vorgaben gemacht werden (müssen).

Die Vereinbarung von Zielen soll den Mitarbeitern Orientierungen geben und Leitfragen für ihre Arbeit beantworten:

- „*Warum arbeite ich in dieser Schule, wie stelle ich mir die erwünschte Zukunft vor und was ist mir dabei persönlich wichtig?*
- *Was möchte ich in (z.B.) einem Jahr erreicht haben?*
- *Welchen Beitrag kann ich durch meine Tätigkeit zur eigenen Zukunftssicherung und zur Zukunft der Organisations Schule leisten?*
- *Wo setze ich Prioritäten und wo engagiere ich mich in besonderem Maße?*
- *Mit wem arbeite ich zusammen, um für die Schülerinnen und Schüler und die Schule einen optimalen Nutzen zu stiften?*
- *Wie kann ich mein Wissen gezielt einbringen, meine Fähigkeiten und Fertigkeiten sinnvoll entfalten und meine Kompetenzen langfristig weiter ausbauen?*
- *Woran erkenne ich, dass mein Leistungsbeitrag für meine Schülerinnen und Schüler, mein Kollegium und die Schule insgesamt nützlich ist?“* (Kloft/Heldmann, S. 27)

Wenn es gelänge, Mitarbeitergespräche in dieser Form als zentrales Instrument von Personalentwicklung auch in der Berliner Schule zu etablieren, wäre sie einen großen Schritt in Richtung moderner Führungsstrukturen vorangekommen. Allerdings: Es wäre nur ein erster Schritt – ohne größere Kompetenz auch in anderen Fragen des Personalmanagement bliebe sie auf halbem Wege stecken.

#### Literatur:

**Bessoth, Richard:** Das Personalmanagement für die Schulen der Zukunft: Ein Wertschöpfungs-Center. In: Schulleitung – Ein Lernsystem, Bd. 3. Hrsg. v. Richard Bessoth und Hans-Joachim Schmidt. Neuwied 1989 ff. Nr. 31.91.

**Hölzerkopf, Gerhard:** Personalarbeit mit System. Potentiale nutzen, Messbarkeit sichern. Wiesbaden 1998.

**Kloft, Carmen/Heldmann, Kurt-Ulrich:** Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche. Führen mit Zielen. In: Schulverwaltung spezial, Nr. 2/2000, S. 27 ff.

**Krieg, Hans-Jürgen/Ehrlich, Harald:** Personal. Lehrbuch mit Beispielen und Kontrollfragen. Stuttgart 1998.

**Rolff, Hans-Günter:** Zusammenfassung der Ergebnisse. Dokumentation PE-Workshop, Tannenfelde 31.01.2000 – 01.02.2000. Überarbeitete Fassung, Stand: 18.05.2000. o.O., o.J. S. 94 f.

**Scholz, Christian:** Personalmanagement. München 2000 (5. Auflage)

### 1. Vorschläge, die allen Beteiligten verheißungsvoll erscheinen

- Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche führen
- Rückmeldung für Führungskräfte realisieren
- Führung durch Zielvereinbarungen praktizieren (Zielvereinbarungen dürfen nicht Zielvorgaben werden)
- Mitarbeiter-Vorg.-Gespräche und Vorgesetzten-Rückmeldung sollten in Zielvereinbarungen münden
- Qualifikation geht vor Auswahl bzw. die Qualifikation muss durch Fortbildung während der Probezeit erfolgen und nachgewiesen werden
- Potentialanalyse als Prozess verstehen
- die Schule als ultimativen Ort der Personalentwicklung ansehen (Kollegiumsentwicklung)

### 2. Was jede Schule tun kann

- Klima für Förderung und Entdeckung von Führungspersonen schaffen
- Teamarbeit fördern
- Feedback-Kultur einrichten
- Job-Rotation ermöglichen
- gestufte Aufgabenverteilung vornehmen
- Mentorate für neue Kolleginnen und Kollegen einführen

### 3. Was die Behörde tun sollte

Rahmenbedingungen klären und verbessern:

- mehr Entlastungsstunden für Schulleiterinnen und Schulleiter kleiner Schulen
- mehr schulscharfe Einstellungen

Anreizsysteme schaffen

- Zeit
- Qualifikation
- Geld

Rechtslage ändern:

- Budgetierung ausweiten, auch auf den Personalbereich
- Delegation von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche auf andere Schulleitungs-Mitglieder
- Delegation von Führungsverantwortung

### 4. Ausbildung/Fortbildung

- Den Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen neue und hohe Priorität geben
- Lernort und Arbeitsort mehr zusammenbringen
- Off-the-job-training allein reicht nicht aus, mehr on-the-job- und near-the-job-training
- Just in time statt Vorratslernen
- Ziel von Personalentwicklung ist auch Persönlichkeitsentwicklung
- Fortbildung nicht nur für Leitungspersonen

## Interview mit Guy Kempfert, Leiter des Gymnasiums Liestal (Basel-Land)

In der Woche vom 10. bis 14. September 2001 hatte das Landesschulamt mehrere Veranstaltungen organisiert, in denen der Schweizer Schulleiter Guy Kempfert vor Schulaufsichtsbeamten und Schulleitungsmitgliedern über seine Erfahrungen mit Personalentwicklung und Mitarbeiterführung referierte. Für diese Veranstaltungen hatten sich etwa 400 Schulleiterinnen und Schulleiter angemeldet – nur die Hälfte konnte tatsächlich teilnehmen. Der Run war so groß, dass im Frühjahr eine zweite Veranstaltungsreihe geplant ist.

Aus diesem Anlass hat Meinhard Jacobs mit Guy Kempfert ein ausführliches Gespräch geführt, in dem er seine Auffassungen zu einigen Grundfragen des Personalmanagements noch einmal zusammenfasste.

**Herr Kempfert, Sie leiten seit acht Jahren das Gymnasium Liestal im Schweizer Kanton Basel-Land. Diese Schule hat 1994 einen systematischen Schulentwicklungsprozess begonnen; im Oktober 1999 wurde sie vom „Netzwerk innovativer Schulen“ der Bertelsmann-Stiftung zur „Schule des Monats“ gewählt. Was ist bei Ihnen anders als an „normalen“ Schulen?**

Wenn man selbst in der Schule ist, bemerkt man die Unterschiede kaum, denn für uns ist alles was wir machen selbstverständlich. Es gibt sicherlich gewisse Projekte bei uns, die es an anderen Schulen nicht gibt, es gibt (hoffentlich) auch bei vielen Lehrpersonen und insbesondere in den meisten Fachbereichen einen internalisierten Qualitätskreislauf. Dies bedeutet, dass sehr häufig eine Diagnose Ausgangspunkt von irgendwelchen Veränderungsprozessen darstellt, bevor Ziele gesteckt und entsprechende Maßnahmen ergriffen werden, die dann auch noch evaluiert werden. Wenn ich unser Gymnasium mit anderen, auch bundesdeutschen, vergleiche, dann fällt mir vor allem der hohe Grad an Engagement unserer Lehrkräfte auf. Und diese Beteiligung am Schulentwicklungsprozess spielt sich auf sehr vielen unterschiedlichen Ebenen ab und es beteiligen sich auch überdurchschnittlich viele Personen dabei.

Es ist natürlich schwierig, Gründe dafür herauszufinden. Ich sehe den Grund einerseits in unserer Teilautonomie, die es allen, aber auch wirklich allen Lehrpersonen ermöglicht, ihr

Potenzial zu entfalten und Verbesserungen nicht nur anzuregen, sondern sie auch durchzuführen, ohne dass der gesamte Beamtenapparat dazu befragt werden muss. Denn wenn Menschen die Möglichkeiten haben, aus ihrem Berufsumfeld das Optimum herauszuholen, dann tun sie es in der Regel auch. Ein weiterer Grund liegt vermutlich in der Tatsache, dass wir die Lehrpersonen selber einstellen und erst nach einer Probezeit unbefristet anstellen müssen und insofern Zeit haben, diese neuen Kol-



Guy Kempfert mit den Konrektorinnen Annemarie Schaub-Gadient und Yvonne Kaspar sowie dem Konrektor Peter Matl

legen und Kollegen in verschiedenen Situationen kennenzulernen, wodurch wir im Laufe der Zeit natürlich auch ein entsprechend eingestelltes Kollegium geworden sind, was auch entsprechende Lehrpersonen wiederum anzieht.

**Ein strategisches Element Ihres Schulentwicklungsprozesses war – und ist – das systematische Personalmanagement. Welche Ziele haben Sie damit verfolgt? Und welche Methoden bzw. Mittel haben Sie angewandt, um diese Ziele zu erreichen?**

Eine systematische Personalentwicklung ist m.E. die Grundvoraussetzung für das langfristige Gelingen von Schule schlechthin. Wir sind, wie fast alle Gymnasien in der Schweiz, in der glücklichen Situation, dass Lehrkräfte sich an den Schulen bewerben und Schulen sich die Personen aussuchen. Bei uns erfolgt diese Rekrutierung via Inserat in den Zeitungen, Lesen der Bewerbungsunterlagen, persönliche Vorstellungsgespräche und, ganz wesentlich, eine Probelektion in jedem Fach. Die Probelektion wird dabei am stärksten gewichtet, denn schliesslich müssen diese Lehrpersonen etliche Jahre guten Unterricht leisten und deshalb ist es besonders wich-

## Das Gymnasium Liestal

Das Gymnasium Liestal wurde als erstes Gymnasium des Kantons Basel-Land 1962 gegründet und umfasst heute eine **Maturabteilung** (entspricht in etwa der gymnasialen Oberstufe in Deutschland) mit insgesamt 11 verschiedenen sog. Profilen (oder Kernfächern) wie Latein, Spanisch, Musik, Mathematik/Physik, Biologie/Chemie, Italienisch etc. Daneben gibt es eine **Diplommittelschule**, die zum Übergang auf das Kindergärtner/innen- und Primarlehrer/innenseminar berechtigt. Insgesamt haben wir 150 Lehrpersonen, die die 47 Klassen mit 950 Schülerinnen und Schülern im Alter von 16 bis 19 Jahren während der letzten 3,5 Jahre vor dem Abitur bzw. 3 Jahre vor dem Diplom unterrichten.



Foto: Gymnasium Liestal

Geführt wird das Gymnasium von einer vierköpfigen Schulleitung (2 Männer, 2 Frauen), die ihre Ressorts eigenverantwortlich leiten und eine Unterrichtsverpflichtung von 4 (Rektor) bzw. 6 Stunden haben.

Eine Aufsichtskommission, bestehend aus 7 von unterschiedlichen Parteien nominierten Personen, fungiert als strategische Aufsicht der Schule, wählt auf Antrag der Schulleitung unbefristete Verträge aus und vertritt die Anliegen der Schule auch gegenüber der Öffentlichkeit. Eine Lehrperson vertritt dort die Anliegen der Lehrerschaft, ist allerdings von allen Personalfragen ausgeschlossen.

Eine Elternvertretung gibt es nicht, da diese Funktion von der Aufsichtskommission wahrgenommen wird und die Mehrheit unserer Schüler/innen volljährig ist. Ebenso wenig gibt es Personalräte oder Gleichstellungsbeauftragte.

Die Lehrerschaft (inkl. Schulleitung) diskutiert ihre Anliegen ca. viermal pro Jahr in einer Konferenz, die von einem Konferenzvorstand (ohne Schulleitung) einberufen und auch geleitet wird. In der Konferenz haben acht Schüler/innen Stimmrecht. Schulleitung und Konferenzvorstand treffen sich regelmässig um die laufenden Geschäfte zu diskutieren und die Konferenzen gemeinsam vorzubereiten.

Kontakt: Gymnasium Liestal  
Friedensstr. 20, CH-4410 Liestal  
Tel +41 61 927 54 54 / Fax +41 61 927 54 44  
Internet: [www.gymliestal.ch](http://www.gymliestal.ch)

tig, sich am Anfang, also bei der Einstellung, viel Zeit zu lassen. Zeit, die man übrigens mehrfach wieder einspart, wenn es später keine Probleme mit dieser Person gibt.

Das Ziel unserer Personalpolitik besteht darin, engagierte Lehrpersonen mit hervorragenden fachlichen Kenntnissen einzustellen, wobei wir auch Wert auf ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in den Fachbereichen legen. Sobald die Lehrpersonen (befristet) angestellt sind, erhalten sie in jedem Fach einen Mentor/eine Mentorin die sie während eines Schuljahres betreuen, ihnen die Gepflogenheiten und Anforderungen der Schule erklären, Stundenbesuche machen und didaktische Hinweise geben und schliesslich einen Bericht zu Händen der Schulleitung verfasst. Die Schulleitung ihrerseits besucht diese Lehrkraft ebenfalls im Unterricht und nach spätestens 1,5 Jahren erhält die Lehrperson Bescheid vom Schulleiter, ob sie weiter an der Schule bleiben kann oder nicht. Ist sie dann unbefristet eingestellt, erfolgen im jährlichen Rhythmus Stundenbesuche, bei denen lediglich vorher vereinbarte Bereiche beobachtet und zurückgemeldet werden. Dieses Verfahren ist ausführlich beschrieben in dem Buch „Pädagogisches Qualitätsmanagement“, das ich zusammen mit H.G. Rolff verfasst habe (Kempfert/Rolff: Pädagogisches Qualitätsmanagement, Weinheim 1999).

**Ich vermute, dass auch in Liestal nicht alles glatt und komplikationslos ging. Auf welche Hindernisse sind Sie gestoßen? Wo gab es Widerstände, und wie sind Sie mit diesen Widerständen umgegangen?**

Keine Veränderung geschieht ohne Widerstände und auch bei uns gab und gibt es immer Widerstände bei Veränderungsprozessen. Dies ist bei 150 Lehrpersonen auch gar nicht anders denkbar. Und es gibt auch kein Patentrezept für den Umgang mit eben diesen Widerständlern. In einer der nächsten Ausgaben der Zeitschrift „Lernende Schule“ erscheint ein Aufsatz von mir, in dem ich ausführlich dazu Stellung nehme. Ein bewährtes, von mir allerdings nicht immer ganz leicht zu praktizierendes Mittel ist „sich und anderen Zeit zu lassen“; denn Widerstände entstehen ja, weil die bestehende Ordnung und damit auch die vertraute Umgebung bedroht ist und die Zukunft Angst einflößt. Wenn man nun bei Innovationen die Betroffenen möglichst früh zu Wort kommen lässt, sie einbezieht, ihre Bedenken ernst nimmt und nicht auf Biegen und Brechen ein Projekt durchzieht, sind die Chancen groß, dass es allgemein akzeptiert wird. Ich habe allerdings auch Veränderungen schneller durchgeführt, weil ich von deren Bedeutung und Richtigkeit so überzeugt war, dass ich nicht gewartet habe, bis alle Bedenken-träger erst einmal

ein Grundkonzept erarbeitet hatten. Zum Glück waren diese Projekte immer äußerst erfolgreich, so dass der Widerstand versiegte. Und deshalb glaube ich auch, dass man mitunter auch einmal handeln muss und nicht erst alle zu fragen braucht. Trotzdem ist es auf Dauer sinnvoll, das Reformtempo zu dosieren, denn Lehrpersonen haben nun einmal in der Hauptsache zu unterrichten und diese Arbeit ist bereits eine grosse Herausforderung und wichtige Aufgabe.

**Frage:** Die Rahmenbedingungen, unter denen Sie Ihre Schule leiten, unterscheiden sich zum Teil ganz erheblich von den Bedingungen in Berlin: Seit einigen Jahren sind Schweizer Lehrerinnen und Lehrer keine Beamte mehr, die Schulen – zumindest die Gymnasien – entscheiden selbst über Einstellung und Entlassung ihres Personals, traditionell gibt es unter den Lehrkräften ein ganz anderes Verständnis von Verantwortlichkeit und Rechenschaft gegenüber den Eltern und Schülern, und last but not least steht Ihnen erheblich mehr Geld für Schulentwicklungsprojekte zur Verfügung. Was ist trotz dieser Unterschiede Ihrer Ansicht nach auf das Berliner Schulsystem übertragbar? Was nicht?

Nicht nur in der Schweiz sind die Rahmenbedingungen anders als in Deutschland. In fast allen Ländern der Welt liegt die Personalautonomie z.B. bei den Schulen – und dies ist etwas, was ohne weiteres auch in Berlin praktiziert werden kann. Dies ist nach meinen Eindrücken in Berlin der klare Wille des ISA und auch die Schulleiter/innen wünschen sich dies und sind bereit, diese Verantwortung bei entsprechender Ausbildung zu übernehmen. Hier müssen wohl hauptsächlich gewerkschaftliche Kreise umdenken, aber es muss doch auch in deren Interesse liegen, das Image der Lehrper-

sonen und die Qualität der Schulen zu verbessern. Wenn vielleicht auch nicht eine vollumfängliche Personalautonomie sofort eingeführt werden kann, so muss es doch möglich sein, den Schulleitungen die Kompetenz der Personalführung z.B. durch Mitarbeiter/innengespräche, Mentoratszuteilung, Unterrichtshospitation etc. mit entsprechenden Sanktionsmöglichkeiten zuzugestehen.

**Frage:** Bitte nennen Sie unseren Lesern zum Schluss drei konkrete Maßnahmen oder Entscheidungen, die Sie den Verantwortlichen in der Berliner Bildungspolitik unbedingt ans Herz legen!

Zunächst einmal sollten alle an der Bildungspolitik Beteiligten, sowohl Lehrpersonen, Eltern, Schulleiter/innen, Schulaufsicht, Fortbildung, Gewerkschaften und Politiker/innen Vertrauen zueinander gewinnen. Alle sollten den Schulen Vertrauen schenken und eine auf auf Vertrauen basierende Politik betreiben und nicht wie vielerorts üblich misstrauisch gegenüber allen Anstrengungen sein. Dieses Misstrauen führt schließlich zu dieser unsäglichen und innovationshemmenden Anzahl von Regelungen, die natürlich Missbrauch vermeiden sollen, aber in erster Linie zur Lähmung der Schule führen – und die Missbräuche ohnehin nicht verhindern. In der Regel wollen nämlich Schulleitungen und Lehrpersonen die Qualität ihrer Arbeit verbessern, weil dadurch auch ihre Arbeitszufriedenheit steigt. Und setzt man erst einmal Vertrauen in deren Arbeit, dann ergeben sich entsprechende Kompetenzen von selbst. Man kann sich aber natürlich auch so lange vor Zugluft schützen, bis man erstickt!

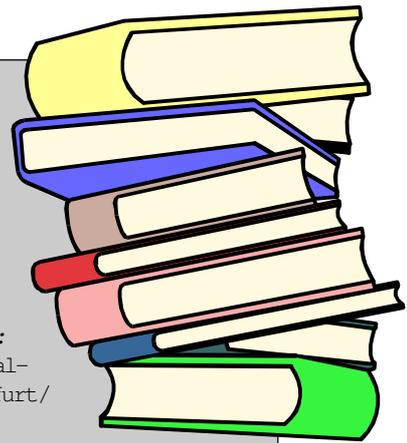
**Herr Kempfer, ich danke Ihnen für das Gespräch.**

Anzeige



**IBS-Planer**  
Version 9.5  
Demo-Version :  
<http://www.schulleitungsverbaende.de/ibs/ibs.htm>

Ein PC-Stundenplanprogramm mit integrierter Aufsichts- und Vertretungsplanung



## Literatur zur Personalentwicklung

**Allmann, Volker:** Personalauswahl: Lehrereinstellungsent-scheidung in der Schule. Das „schulscharfe“ Einstellungs-verfahren in Nordrhein-Westfalen. In: Schulverwaltung spezial, Sonderausgabe 2/2000.

**Argyris, Chris/Schön, Donald A.:** Die lernende Organisa-tion. Stuttgart 1999.

**Banner, Gerhard:** Von der Behörde zum Dienstleistungs-unternehmen – Ein neues Steuerungsmodell für die Kom-munen. In: Organisationsentwicklung Spezial 2 – Verän-derungsstrategien im Non-Profit-Bereich, Basel 1993.

**Bessoth, Richard:** Lehrerbeurteilung – Lehrerberatung. Neuwied 1994 (3. A.)

**Breisig, Thomas/Schulze, Herbert:** Das mitbestimmte As-sessment Center. Baden-Baden 1998.

**Breisig, Thomas:** Personalentwicklung und Qualifizierung als Handlungsfeld des Betriebsrats. Baden-Baden 1997.

**Breisig, Thomas:** Personalbeurteilung, Mitarbeiterge-spräch, Zielvereinbarungen. Köln 1998.

**Breisig, Thomas:** Entloohnen und Führen mit Zielvereinba-rungen, Köln 2000.

**Breisig, Thomas:** Grundlagen und Perspektiven der Per-sonalentwicklung. Personalentwicklung im SKontext von Schulentwicklung. In: Schulverwaltung spezial, Sonder-ausgabe 2/2000.

**Budäus, Dientrich:** Public Management. Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen. Berlin 1994.

**Champy, James:** Reengineering im Management: Die Ra-dikalkur für die Unternehmensführung. Frankfurt/M., New York 1995.

**Cortolezis-Schlager, Katharina/Nagel, Reinhart:** „Und sie bewegt sich doch!“ – Steuerung und Organisation der Schulprozesse. In: Organisationsentwicklung 2/99.

**Dalin, Per:** Organisationsentwicklung als Beitrag zur Schulentwicklung. Paderborn, München, Wien, Zürich 1986.

**Davidow, William H./Malone, Michael S.:** Das virtuelle Unternehmen: Der Kunde als Co-Produzent. Frankfurt/m., New York 1993.

**Doppler, Klaus:** Es muss im Leben noch mehr als Profit geben – Was steuert Verhalten und Strukturen in Non-Profit-Dienstleistungsunternehmen. In: Organisationsent-wicklung Spezial 2 – Veränderungsstrategien im Non-Profit-Bereich, Basel 1993.

**Fischer, Walter/Schratz, Michael:** Schule leiten und gestal-ten: mit einer neuen Führungskultur in die Zukunft. Inns-bruck 1999.

**Fullan, Michael:** The New Me-aning of Educational Change. London 1991.

**Fullan, Michael:** Changing Forces. London 1993.

**Hammer, Michael/Champy, James:** Business Reengineering: Die Radikal-kurs für das Unternehmen. Frankfurt/M., New York 1994.

**Hartard, Elke/Sasama, Rainer/Schröd-ter, Waltraut:** Personalentwicklung. Mosbach 1998.

**Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hrsg.):** Leh-rerfortbildung in Schulentwicklungsprozessen. Soest 1995.

**Hofbauer, Helmut/Winkler, Brigitte:** Das Mitarbeiterge-spräch als Führungsinstrument. München, Wien 1999.

**Kempfert, Guy/Rolff, Hans-Günter:** Pädagogische Quali-tätsentwicklung. Weinheim 1999.

**Kloft, Camen/Heldmann, Kurt-Ulrich:** Zielvereinbarun-gen und Mitarbeitergespräche. In: Schulverwaltung spe-zial, Sonderausgabe 2/2000.

**Lange, Herrmann:** Personalentwicklung in Schulen und Schulverwaltung. In: de Lorent, Hans-Peter/Zimdahl, Gudrun: Autonomie der Schulen. Hamburg 1993.

**Lohmann, Armin:** Führungsverantwortung der Schullei-tung. Neuwied 1999.

**Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Dürr, Christine:** Mit-arbeitergespräche. Planegg 1998.

**Neuberger, Oswald:** Personalentwicklung. Stuttgart 1994.

**Petersen, Kenneth D.:** Teacher Evaluation. Thousand Oaks 1995.

**Rother, Gabriele:** Personalentwicklung und strategisches Management. Wiesbaden 1996.

**Schley, Wilfried:** Schulentwicklung und Personalentwick-lung. In: de Lorent, Hans-Peter/Zimdahl, Gudrun: Auto-nomie der Schulen. Hamburg 1993.

**Scholz, Christian:** Personalmanagement. München 2000.

**Smolka, Dieter (Hrsg.):** Motivation und Mitarbeiterfüh-rung in der Schule. Empfehlungen für die Schulpraxis. Neuwied 2000.

**Sprenger, Reinhard:** Mythos Motivation. Frankfurt 1991.

**Wahren, Heinz-Kurt:** Ziele vereinbaren mit Mitarbeitern und Gruppen. Eschborn 1999.

## 11. Herbsttagung des Interessenverbandes Berliner Schulleitungen e.V.:

# Schulqualität durch Führung

Das Thema der diesjährigen Herbsttagung heißt „Schulqualität durch Führung“ – ein Thema, das wie kaum ein zweites zur aktuellen Diskussion um Funktion und Aufgaben von Schulleitungsmitgliedern passt. Der Entwurf eines neuen Schulgesetzes weist den Schulleiterinnen und Schulleitern viele neue Aufgaben zu, die diese Rolle verstärken; der „primus inter pares“ gehört faktisch längst der Vergangenheit an, auch wenn viele das noch nicht wahrhaben wollen.

Ausdruck dieses Paradigmenwechsels ist unter anderem die Definition der Arbeitszeit von Schulleitungsmitgliedern – handelt es sich um „Lehrer mit Eermäßigungsstunden für Verwaltungstätigkeit“ oder um Führungskräfte, die neben ihren Leitungsaufgaben auch unterrichten? Vor kurzem hat sich als erstes Bundesland Schleswig-Holstein offiziell zu diesem Verständnis durchringen können, und auch in Berlin bahnen sich entsprechende Veränderungen an.

Wie kann die neue Rolle ausgestaltet werden? Welche Bedeutung hat sie für die Entwicklung der Schule, für ihre Qualität? Der Tagungstitel impliziert natürlich schon eine Teilantwort: Schulqualität ohne Führung ist kaum denkbar, die Schule wird nicht „aus sich heraus“, quasi genetisch, immer besser. Die Schulleitung hat in diesem Prozess eine extrem wichtige Funktion: Gute Schulen ohne gute Schulleiter (und Schulleiterinnen) gibt es nicht.

Der IBS hat mit **Professor Felix von Cube** einen Referenten gewinnen können, der ein gesuchter Experte für Fragen der Motivation und Mitarbeiterführung ist und in seinen Vorträgen immer wieder unter Beweis stellt, dass naturwissenschaftliche Erkenntnisse über menschliches Verhalten nicht nur verständlich, sondern auch humorvoll vermittelt werden können. Seine Bücher „Fordern statt Verwöhnen“ und „Lust an Leistung“ sind inzwischen so etwas wie Standardwerke in der kurzlebigen Managementliteratur. Seine These: Wer zuverlässig und auf Dauer gute Leistung bringen soll, muss an der Arbeit Spaß haben. *„Ein guter Vorgesetzter vermittelt seinen Mitarbeiter Lust an Leistung, erzeugt Identifikation und führt zum gemeinsamen Handeln. So erreicht er den höchstmöglichen Erfolg und erlebt selbst Flow, Anerkennung und Bindung. Ein schlechter Vorgesetzter hat diese Erfolge nicht. Er erlebt in seinem Beruf keinen Flow, also das Gefühl, ganz in seiner Arbeit aufzugehen, eins zu sein mit seiner Aufgabe. Er reißt nicht mit.“* (Tagesspiegel v. 07.01.2001, s. S. ).

Der Beitrag „Lust an Leistung“ auf den Seiten 22 bis 25 fasst die verhaltensbiologischen Grundlagen seiner Argumentation zusammen. Wir sind gespannt, wie er diese Ideen, die mit großem Erfolg in der Wirtschaft aufgenommen wurden, auf Schule überträgt!

jc

### Arbeitsgruppen:

- 1 **Führung in der Wirtschaft**  
Harald Kuhn (B. Traven-Oberschule)  
Thomas Neugebauer (DaimlerChrysler Service AG)
- 2 **Personalauswahl in der Wirtschaft**  
N.N.  
Ulrich Wiegand (Deutsche Bahn AG)
- 3 **Unterstützungsmechanismen von Wirtschaft und Schule**  
Robert Giese (Jules-Verne-Oberschule)  
Gerrit Witschaß (Arbeitskreis Schule-Wirtschaft)
- 4 **Bilingualer Unterricht – eine gesellschafts-, kultur- und sprachpolitische Aufgabe**  
Siegfried Tulke (Staatl. Europaschule)  
Gerhard Balli (Alfred-Wegener-Oberschule)  
Prof. Dr. Wolfgang Zydatis (FU Berlin)
- 5 **Personalbeurteilungen durch Schulleiterinnen und Schulleiter; Fallstricke und Zeitmanagement**  
Georg-Andreas Wolter (Wald-Grundschule)  
Gerhard Schmid (LSA, Außenstelle Friedrichshain-Kreuzberg)
- 6 **Äußere Differenzierung in Klasse 5/6; Was läuft in Berlin – Ideenbörse**  
N.N.  
Silvia Wagner-Welz (SenSJS)
- 7 **Schulprogramm und Evaluation – wie fängt man es an?**  
Christiane Knoppick (Grundschule u. d. Regenbogen)  
Hilde Daum/Christel Schminder (Beratungsagentur SQIB-LISUM)

Dienstag, 23. Oktober 2001  
 Haus am Köllnischen Park  
 10179 Berlin, Am Köllnischen Park 6 - 7

Nähe S- und U-Bahnhof Jannowitzbrücke  
 (S 3, S 5, S 7, S 75, U 8, Bus 240)

**Achtung: In der Nähe des Tagungsortes sind kaum  
 Parkmöglichkeiten vorhanden!**

### Programm:

- ab 8.30 Uhr Einlass  
 9.00 Uhr Begrüßung  
 Heinz Winkler  
 Vorsitzender des Interessenverbandes  
 Berliner Schulleitungen e.V.
- 9.30 Uhr **Referat**  
**„Qualität durch Führung“**  
**Prof. Dr. Felix v. Cube, Heidelberg**
- 10.30 Uhr Aussprache  
 10.45 Uhr Kaffeepause
- 11.15 Uhr **Arbeitsgruppen**  
 dazwischen Mittagspause
- 15.00 Uhr **Welche Politik braucht gute Schule?**  
**Forum mit dem Senator und Vertretern**  
**von Verbänden und Gremien**  
**(GEW, VOB, VBE, IBS, LEA)**
- 16.30 Uhr Schlusswort  
 Heinz Winkler, IBS



Anmeldungen zur Tagung sind auch noch am Tagungsort selbst möglich.

Wir bitten um Verständnis, dass zur Deckung der Kosten ein - steuerlich absetzbares - Tagungsgeld von 45,- DM erhoben wird (für IBS-Mitglieder 30,- DM; dieser reduzierte Unkostenbeitrag gilt auch bei gleichzeitiger Beitrittserklärung).

- |  |   |
|--|---|
| <p>8. <b>Fortbildung - ein Instrument für Schulentwicklung</b><br/>         Harald Mier (Shadow-Oberschule)<br/>         Dr. Elke Maes (LISUM)</p> <p>9. <b>Konflikte im Schulalltag - Gesprächsführung und Lösungsstrategien (mit Videoaufnahmen)</b><br/>         Klaus Seifried (Schulps. Beratungsstelle Mitte)<br/>         - siehe auch den Beitrag v. Klaus Seifried auf S. 26 -</p> <p>10. <b>Geändert AV Aufsicht - Rechtslage und Fallen in der Realität</b><br/>         Michael Rudolph (Carl-Friedrich-Zelter-Oberschule)<br/>         N.N.</p> <p>11. <b>Arbeitsschutz - ein Fulltimejob für Schulleiterinnen und Schulleiter - nebenbei?</b><br/>         Hans-Martin Geßler (Fritz-Reuter-Oberschule)<br/>         Rainer Gensch (LaGetSi)</p> | <p>12. <b>Das neue Mitglied der Schulkonferenz - die die pädagogische Arbeit der Schule unterstützende Person - woher?</b><br/>         Manfred Claudi (Lina-Morgenstern-Oberschule)<br/>         Dorit Grieser</p> <p>13. <b>Schulleitung im Team / erweiterte Schulleitung</b><br/>         Siegfried Arnz (Werner-Stephan-Oberschule)<br/>         Wolfgang Harnischfeger (Beethoven-Oberschule)</p> <p>14. <b>Die Schulsekretärin, das Rückgrat jeder Schulleitung - Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Arbeit</b><br/>         Jörg Grötzner (LSA, Außenstelle Marz.-Hellersdorf)<br/>         Hildegard Lehmann (Mercator-Grundschule)</p> <p>15. <b>Kinder mit sozial-emotionalem Förderschwerpunkt in Berlin</b><br/>         Dietmar Reich (Pestalozzi-Schule)<br/>         Monika Wessel</p> |
|--|---|

# Lust an Leistung

Felix v. Cube

Viele Wirtschaftsunternehmen sind gerade durch die Globalisierung einem stärker werdenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Daher sind sich die meisten Führungsverantwortlichen darüber im klaren, dass die Gesamtfitness ihrer Unternehmen gesteigert werden muss. Hier ist natürlich zuallererst die Leistungsfähigkeit und Anstrengungsbereitschaft jedes einzelnen Mitarbeiters angesprochen.

Doch auf einen zentralen Zusammenhang ist besonderes Augenmerk zu legen: Arbeit darf nicht zur Maloche werden, denn Anstrengung ohne Lust führt zu ähnlichen Erscheinungen wie Verwöhnung: zu Krankheiten, Gewalt und Drogenkonsum. Die Lösung heißt weder Lust ohne Anstrengung, noch Anstrengung ohne Lust; die richtige Lösung lautet: Lust in der Anstrengung selbst, Lust an Leistung. Dass dies möglich ist, zeigen zahlreiche Beispiele. Bergsteiger, Ärzte, Manager, Künstler, Handwerker u. a. erleben häufig Lust an Leistung.

## Erkenntnisse der Verhaltensbiologie

Das stammesgeschichtliche Erbe des Menschen besteht nicht nur aus seiner Anatomie und seinem Wahrnehmungsapparat, es umfasst auch bestimmte Verhaltensprogramme. Zu diesen Dispositionen gehören Triebe wie der Nahrungstrieb, Sexualtrieb, Neugiertrieb. Der Mensch hat im Verlauf der Evolution noch eine charakteristische Eigenschaft dazubekommen: sein Großhirn. Mit diesem kann er seine triebhaften Verhaltenstendenzen reflektieren und bis zu einem gewissen Grad steuern. Er kann, auch wenn er Hunger hat, die

Gabel einmal weglegen, er kann aber auch, wenn er keinen Hunger hat, des Genusses wegen noch weiter essen.

Ein zweites Ergebnis der Verhaltensforschung ist das Gesetz der doppelten Quantifizierung. Betrachten wir dieses zunächst bei Tieren: Eine Triebhandlung, z. B. Fressen oder sexuelles Verhalten, wird aus zwei Quellen gespeist: den äußeren Reizen, z. B. Nahrungsreize oder sexuelle Reize, und der inneren Triebstärke. Zentral ist die Erkenntnis, dass das

Tier eben nicht nur auf äußere Reize reagiert, sondern auch sich spontan aufladende Triebpotentiale und damit unterschiedliche Handlungsbereitschaften besitzt. Dabei gibt es nicht nur mehr oder weniger hohe Reize, sondern auch mehr oder weniger

hohe Triebstärken. Das Gesetz der doppelten Quantifizierung besagt nun, daß eine Triebhandlung dann erfolgt, wenn die Triebstärke hoch ist – dann genügt auch ein niedriger Reiz – oder wenn der Reiz hoch ist – dann genügt auch eine niedrige Triebstärke. Wenn wir sehr hungrig sind, sind wir an einem Stück trockenem Brotes sehr froh, wenn wir aber gut gegessen haben und – der Lust wegen – noch weiter essen wollen, brauchen wir etwas besonders Leckeres. Und dies gilt nicht nur für den Nahrungstrieb. Selbstverständlich erfolgt eine Triebhandlung auch dann, wenn beide Quantitäten hoch sind: Reizstärke und Triebstärke.

Das Gesetz der doppelten Quantifizierung gilt als stammesgeschichtliches Programm auch für den Menschen: Auch seine Triebhandlungen sind um so intensiver, je höher der Reiz ist oder je höher die Triebstärke. Durch seine Reflexionsfähigkeit kann er sich jedoch selbst steuern: Er kann sich beherrschen, er kann sich aber auch durch immer raffiniertere Reize einen Lustgewinn verschaffen.

Das dritte Ergebnis der Verhaltensforschung betrifft das „Appetenzverhalten“: Sind die auslösenden Reize nicht präsent, sucht sie das Tier aktiv auf. Es sucht nach Nahrung, und zwar um so intensiver, je größer der Hunger ist; es sucht nach dem Sexualpartner, wenn die Triebstärke den auslösenden Reiz erforderlich macht. Entscheidend ist, dass das Appetenzverhalten mit Anstrengung verbunden ist. Das Suchen nach Nahrung, das Erjagen der Beute erfordert den Einsatz der ganzen Energie. Auch das Leben des Urmenschen war hart und anstrengend. Schätzungen zufolge musste er etwa 20 bis 30 km täglich laufen, um seine Nahrung zu beschaffen. Auf dieses Laufpotential sind wir durch unsere Stammesgeschichte programmiert!

Das vierte Ergebnis der Verhaltensforschung besteht in der Erkenntnis, dass auch Aggression ein Trieb ist mit allen charakteristischen Eigenschaften: Spontaneität, auslösende Reize, Appetenzverhalten, Triebhandlung mit Lustempfindung. Betrachten wir zunächst Revierverhalten, Rivalenkämpfe und Rangordnungskämpfe!



Foto: Prof. v. Cube & Kollegen GmbH

Das Revierverhalten zahlreicher Fische, Vögel und Säugetiere ist weithin bekannt. Diese Tiere brauchen ein Revier, das ihnen genügend Nahrung einbringt. Dringt ein anderes Tier derselben Art ein, so geht es um nichts weniger als die Existenz. Der Revierinhaber muss sein Revier verteidigen, ein Jungtier muss sich ein Revier erobern.

Ist es so unstatthaft, eine Revieraggression auch beim Menschen festzustellen? Auf wen ist denn ein Zahnarzt, der bislang als einziger in einem kleineren Ort praktiziert, aggressiv – auf den Fahrradhändler, der sich im Ort niederlässt oder auf den Kollegen, der eine Praxis eröffnet? Doch kehren wir zurück zu den Tieren!

Beim Rivalenkampf geht es um die Fortpflanzung. Viele Tiere – meist sind es die männlichen – müssen den Rivalen besiegen, bevor sie zur Begattung kommen. Oft sind sie, wie etwa die Hirsche, mit besonderen Waffen ausgerüstet. Dennoch nehmen die Kämpfe in der Regel keinen tödlichen Ausgang. Sie werden viel mehr ritualisiert ausgefochten; der Unterlegene muss sich lediglich unterwerfen oder den Platz räumen. Entscheidend ist, dass derjenige im Vorteil ist, der über die größere Aggressionsbereitschaft verfügt.

Schließlich sind die Rangordnungskämpfe zu nennen. Auch diese haben eine überlebenswichtige Funktion: Durch Rangordnungskämpfe gelangen die kräftigsten oder auch klügsten Tiere in Führungspositionen, was der gesamten Gruppe zugute kommt. Diese Erscheinung ist auch bei uns Menschen weithin bekannt: Wer spräche nicht von der Hackordnung im Büro oder im Betrieb, wer wüsste nicht, was ein „Platzhirsch“ ist oder ein „Oberwolf“?

Damit erweist sich Aggression als Trieb: Auslösende Reize sind die Rivalen, sie machen das Revier streitig, den Sexualpartner, die Rangstellung. Die Triebhandlung ist der Kampf, die Endhandlung der Sieg, er wird mit Lust erlebt. Man denke etwa an den Triumph des Torschützen oder an den Sieger im Wahlkampf.

#### Verwöhnung und ihre Folgen

Unter den modernen Lebensbedingungen der technischen Entlastung und des materiellen Wohlstands braucht der Mensch nicht mehr auf anstrengende und gefährliche Nahrungssuche zu gehen; er braucht nicht mehr um den Sexualpartner zu kämpfen, er braucht, um seine Neugier zu befriedigen, die Welt nicht mehr unter Anstrengung und Gefahr zu erforschen; er genießt das Abenteuer im Lehnstuhl. Der Mensch kann seine Triebe rasch und leicht befriedigen, er

kann Lust ohne Anstrengung haben, er kann sich, mit einem Wort, verwöhnen. Verwöhnung als rasche und leichte Triebbefriedigung führt aber zu schwerwiegenden Konsequenzen: zu Unmäßigkeit, Krankheiten, Gewalt.

Da die Reize sich bekanntlich abschleifen, steigen – bei niedriger Triebstärke – die Ansprüche immer mehr. Der Verwönte will immer raffiniertere Delikatessen, immer schnellere Autos, immer weitere Reisen, immer mehr Luxus, immer höhere Reize. Nehmen wir einmal das Fernsehen! Der Zuschauer genießt Lust ohne jede Aktivität; das Appetenzverhalten – Laufleistung, Kampf mit der Beute oder den Rivalen, Erkundungs- und Werbeverhalten – reduziert sich auf den Knopfdruck.

Verwöhnung kann auch zu schweren Krankheiten führen: Bewegungsmangel führt zu Herz- und Kreislaufkrankheiten, Magen- und Darmkrankheiten; mangelndes Kauen führt zu schlechten Zähnen, Stoffwechsellkrankheiten usw. Auch die zunehmende Sucht in unserer Wohlstandsgesellschaft ist auf Verwöhnung zurückzuführen, sie reicht von der Fernsehsucht bis zu Alkoholismus- und Drogensucht.

Verwöhnung führt auch zu Gewalt – sei es durch nicht eingesetzte Werkzeuginstinkte, sei es durch Vorteilnahme ohne Leistung. Der Anstieg von Gewalt, insbesondere bei Jugendlichen, ist größtenteils eine Folge von Verwöhnung und Unterforderung, nicht von Stress oder Überforderung. Man muss endlich begreifen, dass die evolutionär gewordene Antriebsdynamik eingesetzt werden muss – vernünftig und human.

#### Anstrengung mit Lust

Zunächst stellen wir fest, dass es durchaus möglich ist, Anstrengung mit Lust zu erleben. Betrachten wir einmal den Bergsteiger! Er empfindet das Klettern selbst schon als lustvoll, nicht erst das Erreichen des Gipfels. „Eines der schönsten Erlebnisse beim Klettern“, zitiert Csikszentmihalyi (1987) einen Bergsteiger, „besteht darin, die Möglichkeit jeder einzelnen Position herauszufinden. Jede weist unendlich viele Gleichgewichtsvariationen auf, und aus diesen nun die beste herauszutüfteln, sowohl in Bezug auf die jetzige wie auf die nächste Position, das ist wirklich toll!“

Ähnlich äußerten sich andere von Csikszentmihalyi befragte Bergsteiger – und nicht nur diese. Auch Chirurgen, Schachspieler, Rocktänzer, Basketballspieler, Künstler erleben ihre anstrengenden Tätigkeiten mit intensiver Lust. Csikszentmihalyi bezeichnet diesen „besonderen dynamischen Zustand“,

dieses „holistische Gefühl bei völligem Aufgehen in einer Tätigkeit“, insbesondere in einer anstrengenden Tätigkeit, als „Flow“.

Csikszentmihalyi beschreibt das Flow-Erlebnis sehr ausführlich, aber er kann keine Erklärung dafür geben. Dies gelingt mit Hilfe der Verhaltensbiologie. Es klingt zunächst paradox, aber bei näherer Betrachtung wird es ganz klar: Der Mensch sucht das Risiko auf, um Sicherheit zu gewinnen! Worin liegt denn der Sinn des Erkundens neuer Länder? Er liegt im Kennenlernen dieser Länder, im Bekanntmachen des Unbekannten, im Gewinn an Sicherheit! Auch wenn wir einen neuen Menschen kennenlernen, vergrößern wir unsere Sicherheit: Der Unbekannte wird zum Bekannten, zum Berechenbaren, zum Vertrauten. Warum will man ein Problem lösen? Man löst es, damit es kein Problem mehr ist. Man macht aus dem Unbekannten etwas Bekanntes, aus dem Neuen etwas Vertrautes, aus der Unsicherheit Sicherheit.

Das Neue ist also nur der Reiz der Neugier – der Sinn der Neugier ist Sicherheit. Dabei ist es nicht nur sinnvoll, das Neue zu erforschen, das in unserer Lebenswelt auftaucht. Noch wirkungsvoller ist es, das Neue aktiv aufzusuchen, die Grenzen des Reviers zu überschreiten, neue Länder zu erforschen, neue Probleme zu suchen. Gewiss – das Neue, das Unbekannte ist mit Risiko behaftet, mit Unsicherheit. Aber der Einsatz lohnt sich: Je größer die erforschte Umgebung ist, je mehr Probleme gelöst sind, je mehr Wissen man hat, je mehr Neues zu Bekanntem geworden ist, desto größer ist die erreichte Sicherheit. Wir können unsere Aufmerksamkeit wiederum auf Neues richten.

Wir stellen somit fest: Neugier ist ein Trieb! Der auslösende Reiz ist das Neue, das Unbekannte, Unsichere. Ist der Reiz nicht vorhanden, suchen wir ihn auf. Wir sind „neugierig“ auf das Neue, wir strengen uns an, Neues zu finden. Haben wir es gefunden, machen wir es uns bekannt, es wird unserem Sicherheitssystem einverleibt, wir verwandeln Unsicherheit in Sicherheit! Der Neugiertrieb ist in Wirklichkeit ein Sicherheitstrieb; das Flow-Erlebnis ist die Lust des Sicherheitstriebs. Flow erlebt man, wenn es gelingt, Unsicherheit in Sicherheit zu verwandeln; gelingt dies nicht, bleibt also Unsicherheit auf einem lasten, so erlebt man keinen Flow, sondern Angst. Angst ist die nicht abbaubare Unsicherheit. Deswegen haben wir Angst vor Ereignissen, auf die wir keinen Einfluss haben: Angst vor Krankheiten, vor Katastrophen, vor dem Tod. Flow ist die abbaubare Unsicherheit, der Gewinn an Sicherheit; dies ist ein „tolles“ Gefühl.

Eine weitere starke Trieblust erleben wir, wie gesagt, durch Aggression. Zwar hat der Mensch auch in diesem Bereich viele Methoden erfunden, die Lust des Sieges ohne Anstrengung zu erreichen: Geld, Macht, Besitz, Imponiermittel jeder Art, doch auch hier gilt, dass die höchste Lust, die soziale Anerkennung, nur durch Anstrengung zu erreichen ist: durch Leistung. Nur Leistung führt zum höheren Rang, zur Befriedigung des Aggressionstriebs in einer Gemeinschaft.

Das Prinzip, daß hohe Lust nur durch hohe Anstrengung zu erreichen ist, gilt auch für die Bindung. Echte und tiefe Bindungen – Freundschaft, Liebe, Sympathie – bestehen nur dann auf Dauer, wenn man sich um den anderen bemüht, wenn man nicht nur nimmt, sondern auch gibt, wenn man Anstrengung nicht scheut.

#### Mitarbeiterführung: Lust durch Leistung

Die strikte Trennung von Arbeit als Anstrengung und Freizeit als Lust ist ein großer Fehler, ja, ein Verstoß gegen die Gesetze der Evolution: Arbeit ohne Flow, ohne Anerkennung, ohne Bindung wird zur Maloche, zur Schinderei, zur Routine. Lust in der Freizeit bleibt oft unbefriedigend und schal. Diese Trennung ist unnatürlich. Das biologische Gleichgewicht heißt „natürlich“: Lust an Leistung. Daraus ergeben sich folgende Gesetze der Mitarbeiterführung:

Als erstes ist die Arbeitswelt so zu gestalten, dass der Mitarbeiter permanent „Flow“ erlebt. Das bedeutet, dass er auf der Basis von Sicherheit und Kompetenz immer weiter „ausgreifen“ können muss. Er muss neue Aufgaben zu lösen bekommen – seien es andersartige oder schwierigere – oder er muss Gelegenheit erhalten, wie etwa der Forscher, selbst neue Probleme zu finden und in Angriff zu nehmen. Er braucht Freiräume für Eigenverantwortung und Kreativität. Vor kurzem erzählte mir ein Unternehmer, dass er über mehrere Wochen hinweg keine Zeit hatte, seiner Sekretärin Briefe zu diktieren. Er konnte nur einige wenige Stichworte angeben und musste ihr die weitere Arbeit überantworten. Als er dann wieder mehr Zeit zur Verfügung hatte, wollte er seiner Sekretärin die Briefe wieder diktieren. Diese aber wollte nun ihrerseits bei den Stichworten bleiben und die Briefe selbstständig schreiben.

Das zweite Naturgesetz der Führung besteht in der Organisation von Anerkennung. Hier gibt es zahlreiche Möglichkeiten, wie Positionsstruktur, Belohnungssysteme, persönliches Lob. Positionsstrukturen finden sich in allen menschlichen Sozietäten. Die Anerkennung für Leistung besteht in ansteigender Macht oder Bezahlung, in der Ausstattung mit Entscheidungsbefugnissen, mit Kommunikationsmitteln, Dienstleistungspersonal, Berechtigungen u.a.

Selbstverständlich muss die Positionsstruktur durchlässig sein. Eine starre Rangordnung verhindert Leistung und damit Anerkennung. Ebenso verhindert aber auch die sozialistische Ideologie der Gleichheit, also die Aufhebung der Rangordnungsstruktur, die Triebbefriedigung durch Leistung; sie erweist sich als frustrierend, als zerstörerisch und inhuman.

Für besondere Leistungen erwartet der Mitarbeiter zu Recht auch besondere Belohnung. Beispiele sind etwa Prämien für Verbesserungsvorschläge oder Auszeichnungen für ehrenamtliche Tätigkeiten. Auch das persönliche Lob ist wichtig. Oft genug sind Mitarbeiter enttäuscht, wenn sie sich anstrengen und kein „gutes Wort“ zu hören bekommen.

Das dritte Naturgesetz der Führung besteht in der Herstellung von Bindung. Zu deren Organisation ist das gemeinsame Handeln in kleineren Gruppen erforderlich. Gemeinsames Handeln verstärkt Bindung, Bindung verbessert gemeinsames Handeln. Außerdem entschärft Bindung die inner-sozietäre Aggression. Wie groß soll eine Gruppe sein? Lorenz spricht im Zusammenhang mit der Urhorde von der „Elfmannsozietät“. Man denkt an die kleinste militärische Einheit, an Regierungsmitglieder, an den Fußball, den „Elferrat“ oder den Stammtisch. In jedem Falle scheinen mir größere Sozietäten, wie Unternehmungen, Parteien, Verbände gut beraten, wenn sie sich in etwa nach dem Urhordenprinzip organisieren.

Der Mensch ist bekanntlich in der Lage, sich über persönliche Bindungen hinaus an größere Sozietäten zu binden, an große Unternehmungen, Parteien, Nationen. Wie kommen solche Bindungen zustande und wie lassen sie sich organisieren? Die Verhaltensbiologie zeigt: man identifiziert sich

immer mit dem Erfolgreichen, mit dem Ranghöheren, dem Sieger. Nur so kann man ja die eigene Anerkennung steigern. Das Mitsiegen gehört zwar zur aggressiven Triebbefriedigung, gerade dadurch vermittelt es aber Lust und bewirkt Bindung. Führung muss also dafür sorgen, daß die Sozietät „herausragt“, sei es durch Größe, Bedeutung, Qualität, Erfolg.

Das vierte Naturgesetz der Führung lautet: Gemeinsames Handeln organisieren. Sozietär lebende Tiere haben keine Zugehörigkeitsprobleme. Sie sehen, riechen oder hören, wer dazu gehört und wer nicht. Der Mensch ist nicht festgelegt, er muss erst in eine Sozietät integriert werden. Hierfür muss er sich mit den Zielen der Sozietät identifizieren, mit anderen kommunizieren und gemeinsam handeln können. Er muss aber auch die sozietären Tugenden erfüllen: Gerechtigkeit, Zuverlässigkeit, Wahrhaftigkeit. Gerechtigkeit im Sinne einer leistungsbezogenen Lust-Unlust-Ökonomie gilt selbstverständlich auch für Führungskräfte. Sie machen einen Kar-

Der Tagesspiegel v. 07.01.2001

## „Leistung setzt Spaß an der Arbeit voraus“

Felix von Cube über Verhaltensbiologie in der Führung und Führungskräfteausbildung – Unterforderung macht krank

Als Mathematiker und Naturwissenschaftler ist Felix von Cube, ordentlicher Professor für Erziehungswissenschaften an der Universität Heidelberg, eine Autoritätserkenntnis unter den überragend gründergeistigsten orientierten deutschen Pädagogikprofessoren.

Herr Professor von Cube, Ihre Bücher „Fordern statt verwöhnen“ und „Lust an Leistung“ sind inzwischen so etwas wie Standardwerke in der kurzlebigen Management-Atemer. Sie machen sich darin für einen verhaltensbiologischen Ansatz auch in Führung und Management-Weiterbildung stark. Um zentrale Übel unserer Zeit – etwa Zivilisationskrankheiten, hohe Aggressivität, Umweltzerstörung – zu verstehen, muss man auf die Evolution zurückgehen. Die evolutionären Programme des Menschen bestehen ja nicht nur aus seiner Anatomie, seinen Bewegungs- und Sinnesorganen, sondern auch aus Verhaltensweisen, aus Bewegungsprogrammen, Trieben und Instinkten. Diese sind einer natürlichen Umwelt angepasst. Ich spreche vom verhaltensbiologischen Gleichgewicht. Nun hat der Mensch aber auch ein Croñien bekommen, seine Reflexionsfähigkeit. Mit dieser greift er – oft gering unvernünftig – in diese Programme ein. Die Verhaltensbiologie erkundet die evolutionären Verhaltensprogramme des Menschen, analysiert sein Fehlverhalten und sucht nach Lösungen. Ein wichtiges Beispiel ist die Herstellung und Aufrechterhaltung des verhaltensbiologischen Gleichgewichts durch Lust an Leistung.

### Das heißt?

Wer zuverlässig und auf Dauer gute Leistung bringen soll, muss an der Arbeit Spaß haben. Von der Verhaltensbiologie wissen wir, wie Lust an der Arbeit entsteht: Wenn die Triebdynamik stimmt, wenn der Neugier- und Aggressionstrieb befriedigt werden, wenn das Bedürfnis nach sozialer Einbindung verwirklicht wird. Daraus folgen als Naturgesetze der Führung: Die Arbeitswelt muss so gestaltet werden, dass der Mitarbeiter Herausforderung erlebt, die er bewältigen kann, dass er Anerkennung für Lei-



FELIX VON CUBE, Mathematiker und Führungsexperte.

stung erhält, dass er Bindung erfährt im gemeinsamen Handeln und dass er Identifikation mit der Gruppe und der Firma entwickeln kann. Mitarbeiter, die auf so geführt werden, arbeiten mit Schwung, sind zufrieden, kooperativ und gesund. Verwöhnung dagegen erzeugt Fehlverhalten, führt zu Krankheiten und zu hoher Aggressivität. Ebenso falsch ist Anstrengung ohne Lust. Das führt zu Stress und macht auch krank.

Mit Ihren Aussagen stellen Sie sich mitten hinein in kontroverse Diskussionen, ob der Mensch ein mehr evolutionär-genetisch „vorprogrammierter“ Lebewesen ist oder von seiner Umwelt geprägt wird, sich also im Wesentlichen lernend entwickelt.

Noch immer wird die Meinung vertreten, Aggression werde gelernt, ja man könne zum aggressionsfreien Menschen erziehen. Es die politische Utopie der Gleichheit ver-

treten – wider allen Fakten und Erkenntnissen. Tatsache ist, dass Aggression ein evolutionäres Programm ist. Man kann es nicht ignorieren, aber man kann lernen, vernünftig damit umzugehen, etwa in Form von Anerkennung für Leistung. Menschen sind unterschiedlich in Begabung, Intelligenz, Leistung. Es ist evolutionär falsch, die Menschen gleichzumachen; es ist sinnvoll, die Stärken zu fördern.

Sie haben die Prof. v. Cube für Kollegen GmbH – Biologie der Führung und Fortbildung in Heidelberg gegründet. Sie verknüpfen wissenschaftliche Erkenntnisse mit praktischen Erfahrungen in der Wirtschaft. Es hakt – vor allem im Zusammenspiel von Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Die meisten Führungskräfte sind auf Grund ihrer guten Fachleistungen nach oben gekommen. Für die Führungsaufforderungen in der neuen Position haben sie oft keine Ausbildung. Sie fühlen sich verunsichert, wenn sie etwa mit Fragen der Mitarbeitermotivation konfrontiert werden. Nun gibt es viele Anbieter am Weiterbildungsmarkt, die Abhilfe versprechen. Durch positives Denken oder die Erweidung des Inneren Giganten. Durch eindrückliche Erlebnisse in Massenanstellungen (gemeinsames Trampfgeschrei und ähnliches), soll das Vertrauen in die eigenen (noch nicht ausgebildeten) Fähigkeiten gestärkt werden. Solch künstlich aufgebautes Selbstvertrauen hält den Anforderungen im Führungsaltag nicht stand. Besonders häufige Fehler in der Führungsausbildung sind: Schulführung statt Verhaltensmanagement organisieren; Schwächen ausbügeln statt Stärken fördern; Konfliktmanagement statt Vertrauensbildung; Managementmoden statt Verhaltenssicherheit.

Welche Schritte braucht es von der Fach- zur

Führungskraft? Und wie kann der Schrittelienproblem entschärft werden?

Bei der Weiterbildung in diesem Bereich geht es um Fragen wie: Welche Anerkennungsstrategien sind wirksam? Wie verschaffen man den Mitarbeitern Flow-Erlebnisse? Wie kann man gemeinsames Handeln organisieren? Der zweite Schritt zur Führungskompetenz besteht darin, dass die Führungskräfte konkret erfahren, wie die Ur-Motiv wirken, dass man Aggression auch positiv erleben kann, dass gemeinsames Handeln Bindung erzeugt. Beim Erleben darf man aber nicht stehen bleiben. Sonst hat die Führungsausbildung bloßen Eventcharakter. Im dritten Schritt müssen deshalb die Erfahrungen reflektiert und die Gesetzmäßigkeiten herausgearbeitet werden. Nur so lassen sich die Erkenntnisse und Erfahrungen sicher und gezielt anwenden. Die Anwendungsphase schließlich besteht in der Analyse von Führungsfällen und Schrittelienproblemen, in der Konzeption konkreter Lernbildungsmaßnahmen und in der Verankerung einer gemeinsamen Unternehmenskultur.

In welchen Details unterscheidet sich ein besserer von einem schlechteren Vorgesetzten?

Ein guter Vorgesetzter vermittelt seinen Mitarbeitern Lust an Leistung, erzeugt Identifikation und führt zum gemeinsamen Handeln. So erreicht er den höchstmöglichen Erfolg und erlebt selbst Flow, Anerkennung und Bindung. Ein schlechter Vorgesetzter hat diese Erfolge nicht. Er erlebt in seinem Beruf keinen Flow, also das Gefühl, ganz in seiner Arbeit aufzugehen, eins zu sein mit seiner Aufgabe. Er reißt nicht mit.

Das Interview führte Hartmut Volk.

Felix von Cube: Fordern statt verwöhnen – Die Erkenntnisse der Verhaltensbiologie für Anreizung und Führung. Piper Verlag, München 1999, 19 Mark 90; Lust an Leistung – Die Naturgesetze der Führung. Piper Verlag, München 2000, 16 Mark 90; Gefährliche Sicherheit – Lust und Angst des Krokodils, S. Wenzel Verlag, Stuttgart 2000, 36 Mark.

dinalfehler, wenn sie nur unangenehme Arbeit „nach unten“ delegieren. Eine solche Lustabschöpfung führt zur inneren Emigration oder zur Flucht in die Freizeit.

Auch Zuverlässigkeit ist eine überlebensnotwendige Tugend. Löwen beispielsweise organisieren, wenn sie auf Gazellenjagd gehen, eine regelrechte Treibjagd: Eine Löwin jagt die Gazelle, die sie aber allein nicht einholen könnte. Daher stehen zwei weitere Löwinnen bereit, die Gazelle im richtigen Augenblick zu überfallen und zu reißen. Zuverlässigkeit ist also nicht eine vom Menschen erfundene Tugend, sondern eine zur „Gesamtfitness“ gehörende Verhaltensweise schlechthin. Dasselbe gilt für Wahrhaftigkeit.

Jetzt sind alle Bedingungen erfüllt: Die Mitarbeiter sind motiviert, die Sozietät ist handlungsfähig, die Gesamtfitness gewährleistet. Jetzt muss auch gehandelt werden. Führen heißt nicht nur verwalten, Führen heißt Ziele setzen, Chancen wahrnehmen, Wagnisse eingehen, etwas unternehmen. Freilich: mit Sozietäten kann man auch Verbrechen begehen.

Die fünfte Führungsaufgabe heißt daher: Verantwortlich Handeln. Nicht umsonst spricht man zunehmend von Führungskultur und Führungsethik. Hier geht es von der sozialen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern über die Vermeidung von Schädigungen der Umwelt bis zum globalen Um-

gang mit anderen Menschen und Sozietäten. **Gewiss:** Verantwortliches Handeln übersteigt die Naturgesetze, Verantwortung ist typisch für den reflektierenden Menschen.

Lorenz hat die evolutionäre Situation des Menschen treffend charakterisiert: „Die Selektion hat den Menschen unter die Arme gefasst und ihn auf die Füße gestellt und dann die Hände von ihm weggezogen. Und jetzt: Stehe oder falle – wie es Dir gelingt!“ Der Mensch fällt aber nur dann nicht, wenn er die Gesetze der Natur, insbesondere auch seiner eigenen Natur, besser studiert.

#### Literatur:

- Csikszentmihalyi, M.:** Das Flow-Erlebnis, Stuttgart 1987  
**v. Cube, F.:** Lust an Leistung, München 1998  
**Dehner, K.:** Lust an Moral. Die natürliche Sehnsucht nach Werten, Darmstadt 1998  
**Lorenz, K.:** Das sogenannte Böse, München 1974

#### Prof. von Cube & Kollegen GmbH

BioLogik der Führung und Fortbildung  
 Neckarstaden 4, 69117 Heidelberg  
 Tel. 06221/6162-99 Fax: -98



Foto: Photo-Disc

## Rechtsfragen und Rechtsprobleme

Seit Jahren diskutiert der IBS-Vorstand über Möglichkeiten für eine systematische und organisierte juristische Betreuung der Mitglieder. Die Notwendigkeit ist unbestritten: Im Zuge einer größeren Eigenverantwortlichkeit der Schulen werden innerhalb der Schulleitungen immer mehr Entscheidungen getroffen, die rechtlich problematisch sein können und einer Überprüfung durch Gerichte standhalten müssen. Da werden Klassenfahrten genehmigt, Verträge geschlossen und Gelder ausgegeben; Sicherheitsbestimmungen müssen kontrolliert und umgesetzt werden; gleichzeitig steigt die „Klagefreudigkeit“ vieler Eltern, die gegen Versetzungsentscheidungen, Prüfungsergebnisse und Ordnungsmaßnahmen immer häufiger Widerspruch einlegen. Ständig steht die Schulleiterin oder der Schulleiter in einem Geflecht divergierender Ansprüche und Interessen, in dem unter akutem Handlungsdruck schnelle Entscheidungen notwendig sind. Und nicht selten widerspricht das Übliche oder auch das für sinnvoll Gehaltene einer Verordnung oder sogar einer gesetzlichen Regelung. Wer kennt schon alle Vorschriften?



Leider bewahrheitet sich gerade auf diesem Feld das Sprichwort *Guter Rat ist teuer...* Wir haben in der Vergangenheit keine Möglichkeit gefunden, unseren Mitgliedern eine bezahlbare Beratung durch Juristen anzubieten. Auch die Verhandlung mit verschiedenen Versicherungsträgern – etwa über die Möglichkeit einer besonders kostengünstigen Rechtsschutzversicherung für IBS-Mitglieder – blieben erfolglos. Deshalb werden wir verstärkt unsere Zeitschrift nutzen, um kontinuierlich relevante juristische Probleme zu behandeln.

jac

## Formulierungen in dienstlichen Beurteilungen

Meinhard Jacobs

Die Abfassung von Leistungsberichten und dienstlichen Beurteilungen wird zu den Aufgabenbereichen gehören, die mit einem neuen Schulgesetz auf Schulleiterinnen und Schulleiter zukommen. Noch verbinden sich damit viele Fragen, Unklarheiten und Befürchtungen. Häufig ist zu hören, sie würden das Klima in der Schule vergiften und eine kooperative, vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Kollegium verhindern. Dennoch: die Beurteilung ist ein Kernelement von Führung. Der Spagat zwischen Beratung und Beurteilung ist ein immanenter Rollenkonflikt jeder Leitungstätigkeit.

In der Zeitschrift *SchulRecht* des Luchterhand-Verlages berichtete Thomas Böhm vor kurzem über zwei Urteile des Verwaltungsgerichtshofes Bayern und des Oberverwaltungsgerichtes Schleswig-Holstein\*, die zwar schon älteren Datums sind (1992 und 1996), aber in einer für die grundsätzliche Tendenz der herrschenden Rechtsprechung repräsentativen Weise deutlich machen, welche Spielräume bei dienstlichen Beurteilungen gegeben sind.

Beim ersten Fall (Bayern) rügte ein Bewerber, der eine angestrebte Schulleiterstelle nicht erhalten hatte, unter anderem bestimmte Formulierungen der dienstlichen Beurteilung. „So waren seine Äußerungen in einem Auswahlgespräch zu einer bildungspolitischen Frage als ‚unbekümmerte Haltung‘ bezeichnet worden, ihm wurde ein ‚fast überentwickeltes Selbstbewusstsein‘ attestiert und die Art und Weise, wie er ‚in jüngster Zeit gegen zwei nicht berücksichtigte Bewerbungen protestierte und protestieren ließ‘, habe gezeigt, ‚dass er im Hinblick auf Selbsteinschätzung und Beurteilung von Mitbewerbern sowie auf maßvolles Verhalten in Konfliktsituationen durchaus noch eine gewisse ‚Reifezeit‘ benötigt, bis er eine schwierige Führungsaufgabe übernehmen kann.“ (*SchulRecht* 5/2001/6–8, S. 125).

Im zweiten Fall (Schleswig-Holstein) hatte es vorab wiederholt Meinungsverschiedenheiten und Konflikte zwischen einem Kunstlehrer und seinem Schulleiter gegeben, der in einer ausführlichen dienstlichen Beurteilung unter anderem folgende Formulierungen benutzte: „übertrieben wirkende Gefälligkeit, ausfällige Diktion und geradezu unkontrolliertes Verhalten, eklatante Unkenntnis, anscheinend bis dahin nicht bekannte

*Lehrerdienstordnung, Frage der Unbelehrbarkeit, Gefühl für Peinlichkeiten mangelhaft ausgeprägt, flinke Rhetorik, beherrschend dozierend, es gesellte sich zur dienstlichen Unkorrektheit noch die pädagogische Fehlleistung“ (ebd.).*

In beiden Fällen wurden die Beschwerden der Beurteilten abgewiesen. So hat der Verwaltungsgerichtshof Bayern die Formulierungen nicht als sachfremd bezeichnet und zusammenfassend festgestellt, „dass auch unter dem Gesichtspunkt der Berücksichtigung der Bewertung der Persönlichkeit des Bewerbers für die zu vergebende Position keine hinreichenden Gründe dafür glaubhaft gemacht worden sind, dass die Entscheidung durch sachwidrige Kriterien (mit)bestimmt worden wäre.“ (ebd., S. 126).

Das OVG Schleswig-Holstein wurde noch deutlicher: „Ein Beurteiler ist dann befangen, wenn sein zwischenmenschliches Verhältnis zu dem beurteilten Beamten derart gestört ist, dass er an einer sachlichen und gerechten dienstlichen Beurteilung gehindert ist. Allerdings können grundsätzlich weder eine kritische Einschätzung der Arbeitsweise oder des sonstigen dienstlichen Verhaltens des beurteilten Beamten durch den beurteilenden Vorgesetzten noch das Bestehen dienstlich veranlasster Spannungen Anlass geben, eine Befangenheit des Vorgesetzten anzunehmen. Vielmehr bringen die ständige dienstliche Zusammenarbeit und die Führungsaufgaben des Vorgesetzten naturgemäß die Möglichkeit von Konflikten mit sich; in diesem Rahmen lassen auch gelegentliche erregte oder sonst emotional gefärbte Reaktionen des Vorgesetzten grundsätzlich noch keine Rückschlüsse auf seine Befangenheit zu. Wenn eine dienstliche Beurteilung im wesentlichen von sachlichen Aussagen geprägt ist, kann auf eine Befangenheit des Beurteilers nicht allein daraus geschlossen werden, dass in einzelnen Formulierungen Emotionen des Beurteilers mitschwingen. ... Die vom Schulleiter gewählten Formulierungen ... sind von kritischer Sachlichkeit gekennzeichnet, wenn gleich sich auch in einzelnen Formulierungen scharfzüngige Passagen finden, in denen ein gewisses Maß an Emotionen mitschwingt. ... Damit wird die Grenze zur Befangenheit im Sinne eines feststellbaren Übelwollens jedoch nicht überschritten.“

Ein Vorgesetzter, der einen Beamten nach jahrelanger Zusammenarbeit beurteilt, muss nicht vollkommen frei von jeglichen Gefühlsregungen sein. ... Für die Frage der Befangenheit kommt es darauf an, ob die emotionale Beteiligung des Vorgesetzten die Beurteilung maßgeblich beeinflusst hat oder ob diese entscheidend von einer (kritisch-) sachlichen Wertung geprägt ist. In diesem Sinne hat der Schulleiter den Boden der Sachlichkeit nicht verlassen. Die nicht durch eine Richtlinie sprachlich gebundene Beurteilung ist gekennzeichnet durch umfangreiche und vielfach durch konkrete Tatsachen belegte sachliche Bewertungen der Eignung, Befähigung und Leistung des Klägers. Die emotionsträchtigen Formulierungen nehmen ihrer Zahl und ihrem Gewicht nach eine untergeordnete Rolle ein.“ (ebd., S. 126 f.)

Wie Thomas Böhm weiter ausführt, wird in diesen Entscheidungen deutlich, dass dienstliche Beurteilungen auf einer ganz anderen Grundlage gefertigt werden als beispielsweise Arbeitszeugnisse, bei denen die Arbeitsgerichte „den Grundsatz der wohlwollenden Abfassung so stark in den Vordergrund rücken, dass es Arbeitgebern schwerfällt, zutreffende negative Äußerungen zu machen“ (ebd., S. 127). Sie dürfen durchaus negative Wertungen enthalten; „sogar eindeutig emotional gefärbte Formulierungen oder harte Urteile über die Persönlichkeit und Befähigung eines Beamten sind zulässig, sofern sie einen eindeutigen dienstlichen Bezug aufweisen, einen sachlichen Kern haben und nicht die gesamte Beurteilung in einer Weise prägen, die den Schluss nahelegt, die Beurteilung diene der Begleichung persönlicher Rechnungen“ (ebd.).

Die Rechtmäßigkeitskontrolle beschränkt sich – wie im Prinzip auch bei der Überprüfung von Schülerbeurteilungen – auf die Fragen,

- ob der Beurteilung richtige Tatsachen zugrunde liegen,
- ob sachfremde Erwägungen angestellt wurden,
- ob gegen allgemeingültige Bewertungsmaßstäbe verstoßen wurde,
- ob die Verfahrensvorschriften eingehalten wurden und
- ob die anzuwendenden Begiffe oder der gesetzliche Rahmen (z.B. das Persönlichkeitsrecht des Beurteilten) verkannt wurde.

Dennoch – oder gerade deswegen – sollte sich jeder Beurteilende verpflichtet fühlen, seinen Spielraum nicht grenzenlos auszunutzen, sondern angemessen zu formulieren und bei aller Klarheit der Aussage „nicht aus den Augen (zu) verlieren, dass sich aus der Fürsorgepflicht des Vorgesetzten auch ein Anspruch auf ein gewisses Wohlwollen ergibt“ (ebd.).

---

\* **Thomas Böhm:** Formulierungen in dienstlichen Beurteilungen. (Verwaltungsgerichtshof Bayern, Beschluss vom 11.07.1996, Az.: 3 CE 96, 1035; SPE 728 Nr. 31; Schleswig-Holsteinisches Oberverwaltungsgericht, Urteil vom 16.01.1992, Az.: 3 L 197/91; SPE 198 Nr. 2).

In: SchulRecht. Informationsdienst für Schulleitung und Schulaufsicht. 5. Jahrgang 2001, Heft 06-08, S. 125 – 127.

## IBS-Fortbildung November 2001- Januar 2002

### Bewerberseminar: Funktionsstellen in der Berliner Schule

Darstellung und Ablauf des Bewerbungsverfahrens, Zuordnungsrichtlinien/Aufgabenkatalog, schulrechtliche Aspekte, Unterrichtsbeobachtung, Analyse und Beratungsgespräch, Bewerbergespräche im Landesschulamt (Rollenspiel)

Leitung: Rektor Eberhard Ramfeldt  
 Referenten: Rektor Eberhard Ramfeldt  
 Seminardirektor Wolfram Bauer  
 Sonderschulrektor Dietmar Reich  
 Oberstudiendirektor Harald Mier  
 Oberschulrat Gerhard Schmid  
 Termine: Fr., 30. November (15.00 – 18.00 Uhr)  
 Sa, 1. Dezember (9.00 – 17.00 Uhr)  
 Ort: Kolumbus-Grundschule,  
 Büchsenweg 23 a  
 13409 Berlin-Reinickendorf  
 (nahe U-Bhf. Residenzstraße)  
 Unkostenbeitrag: 150,- DM (IBS-Mitglieder 120,- DM)  
 Anmeldung: bis 20. November  
 Kursnummer: 1361

### Schulleitung im Team - Formen der erweiterten Schulleitung

Strukturelle, funktionale und praktische Vorschläge werden vorgetragen und diskutiert, insbesondere werden Anregungen für Formen von Erweiterten Schulleitungen wie z.B. im Schulgesetzentwurf vorgesehen gegeben.

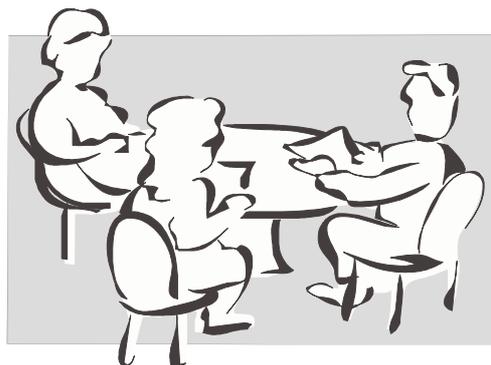
Leitung: Oberstudiendirektor Harald Mier  
 Termine: Donnerstag, 10. Januar 2002  
 von 15.30 bis 19.30 Uhr  
 Ort: Schadow-Oberschule,  
 Beuckestr. 27 - 29  
 14163 Berlin-Zehlendorf  
 (nahe S-Bhf. Zehlendorf)  
 Unkostenbeitrag: 25,- Euro (IBS-Mitglieder 20,- Euro)  
 Anmeldung: bis 20. Dezember  
 Kursnummer: 1441

### Schulleiteraus- und -fortbildung im Baustein I

Das Aus-bildungsprogramm orientiert sich an den Anforderungen des Berufs Schulleiter/Schulleiterin. Es umfasst zwei Grundbausteine mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Grundbaustein II findet im Frühjahr 2002 statt.

Inhalt: Relevanz der Grundrechte in der Schule/Aufbau des Schulwesens/Arbeit mit den Gremien/Erziehungs- u. Ordnungsmaßnahmen/außerunterrichtliche u. -schulische Veranstaltungen/Leistungsbewertung/Einrichtung des Schuljahres/Zuordnungsrichtlinien, Bewerbungsverfahren/Schulträgerschaft und Schulaufsicht

Leitung: Oberstudiendirektor Harald Mier  
 Rektor Eberhard Ramfeldt  
 Termine: Mi, 15. November (14.00 – 18.30 Uhr)  
 Do, 16. November (9.00 – 17.30 Uhr)  
 Fr. 17. November (9.00 – 17.30 Uhr)  
 Sa, 18. November (9.00 – 13.00 Uhr)  
 Ort: Kolumbus-Grundschule,  
 Büchsenweg 23 a  
 13409 Berlin-Reinickendorf  
 (nahe U-Bhf. Residenzstraße)  
 Unkostenbeitrag: 190,- DM (IBS-Mitglieder 150,- DM)  
 Anmeldung: bis 5. November 2001  
 Kursnummer: 1371



Anmeldungen mit dem Formular aus der IBS-Fortbildungsbroschüre oder online über unsere Internet-Seite <http://www.schulleitungsverbaende.de/ibs/ibs.htm>.  
 Bitte erkundigen Sie sich auch nach Schluss der Anmeldefrist in unserem Referat Fortbildung (Eberhard Ramfeldt, Tel. 4054 1403) über freie Plätze!

## Berliner Schulrecht - praxisnah und fallbezogen

Die wichtigsten für den Schulalltag erforderlichen rechtlichen Bestimmungen systematisch dargestellt und an Fallbeispielen erläutert. Im Zentrum stehen u.a. die AV Erziehungs- und Ordnungsmaßnahmen, die AV Schulpflicht, die AV Noten und Zeugnisse, die AV Klassenarbeiten, die AV Schülerfahrten und die SEK-I-Ordnung.

Leitung: Oberstudiendirektor Harald Mier  
 Termin: 27. November, 4. Dezember, 11. Dezember und 18. Dezember  
 dienstags, jeweils von 15.30 – 18.30 Uhr  
 Ort: Schadow-Oberschule,  
 Beuckestr. 27 – 29  
 14163 Berlin-Zehlendorf  
 (nahe S-Bhf. Zehlendorf)  
 Unkostenbeitrag: 150,- DM (IBS-Mitglieder 120,- DM)  
 Anmeldung: bis 16. November  
 Kursnummer: 1381

## Aufsicht und Haftung in der Schule - Die neue AV Aufsicht 2001

Die Senatsschulverwaltung hat Ende Dezember 2000 eine sehr ausführliche Ausführungsvorschrift zur Aufsichtsführung während des Unterrichts, in den Pausen, während schulischer Betreuungszeiten und bei sonstigen schulischen Veranstaltungen herausgegeben, die ältere Bestimmungen ersetzt und darüber hinaus neue und weitergehende Regelungen enthält. Dieses Seminar gibt praxisbezogene Informationen und Hilfen bei der Umsetzung der neuen Ausführungsvorschrift.

Inhalte: Grundsätze der Aufsichtsführung/Aufsichtspflicht/aufsichtspflichtige Personen/Verkehrssicherungspflicht/Aufsicht bei außerschulischen Veranstaltungen/Haftung und Regress.

Leitung: Oberstudiendirektor Dr. Jobst Werner  
 Termin: Di, 3. Juli (15.30 – 19.30 Uhr)  
 Ort: Schadow-Oberschule,  
 Beuckestr. 27 – 29  
 14163 Berlin-Zehlendorf  
 (nahe S-Bahn Zehlendorf)  
 Unkostenbeitrag: 50,- DM (IBS-Mitglieder 40,- DM)  
 Anmeldung: bis 29. Juni  
 Kursnummer: 1341

## Stunden- und Vertretungsplanerstellung mit dem IBS-Planer

Unterrichtsverteilung, Stundenplanerstellung, Aufsichtsplanung, Vertretungsplanung, IBS-Guard.

Leitung: Rektor Eberhard Ramfeldt  
 Referent: Konrektor Bernd Hauer  
 Termin: Mi, 7. November (15.00 – 17.30 Uhr)  
 Mi, 14. November (15.00 – 17.30 Uhr)  
 Ort: Hugo-Gaudig-Oberschule,  
 Boelckestr. 58 – 60  
 12101 Berlin-Tempelhof  
 (nahe U-Bhf. Paradenstraße)  
 Unkostenbeitrag: 55,- DM (IBS-Mitglieder 40,- DM)  
 Anmeldung: bis 21. Oktober  
 Kursnummer: 1501

### Veranstaltungen von *inpuncto change*:

#### 1. Zeitmanagement für Schulleitungen

Di, 27. November (9.00 – 17.00 Uhr)  
 Kursnummer: 1421

#### 2. Gestaltung von Konferenzen

Mi, 28. November (9.00 – 17.00 Uhr)  
 Kursnummer: 1462

#### 3. Motivation von KollegInnen

Do, 29. November (9.00 – 17.00 Uhr)  
 Kursnummer: 1451

für alle Veranstaltungen gilt:

Leitung: Ronald Büsow (inpuncto change)  
 Ort: Kolumbus-Grundschule,  
 Büchsenweg 23 a  
 13409 Berlin-Reinickendorf  
 (nahe U-Bhf. Residenzstraße)  
 Unkostenbeitrag: 100,- DM (IBS-Mitglieder 80,- DM)  
 Anmeldung: bis 9. November

# IBS-Fortbildung November 2001 - Januar 2002

## Veränderungen aktiv gestalten - Schule auf dem Weg zu einer „lernenden Organisation“

Die gesellschaftlichen Anforderungen an Schule haben sich geändert. Der Wandel zur Informationsgesellschaft hat auch einen Wandel der schulischen Aufgaben zur Folge. Wie können diese Veränderungen aktiv gestaltet werden?

Wir laden ein zur einer Reise in eine „Lernende Organisation“, in der die Beteiligten selbst ihren Organisationsprozess gestalten. Ausgehend von der Person, über die Gruppe bis hin zur Ebene der Organisation werden Denk- und Handlungsmuster, strukturelle Bedingungen, unterschiedliche Rollen und das Umfeld beleuchtet.

- Leitung:** Dipl.-Ing. Angelika Baur, Organisationsberaterin Netzwerk Management Cons.  
Dipl.-Soz., Päd. Kerstin Thies, Personal- und Organisationsberaterin
- Termine:** Mi., 7. November (9.00 – 17.00 Uhr)  
Do, 8. November (9.00 – 17.00 Uhr)
- Ort:** Kolumbus-Grundschule,  
Büchsenweg 23 a  
13409 Berlin-Reinickendorf  
(nahe U-Bhf. Residenzstraße)
- Unkostenbeitrag:** 200,- DM (IBS-Mitglieder 160,- DM)
- Anmeldung:** bis 8. Oktober (bitte nachfragen, ob es noch freie Plätze gibt!)
- Kursnummer:** 1411

## Ressourcenmanagement

Welche Ressourcen birgt unsere Schule? Wie können wir diese erschließen? Können diese zum Nutzen der Betroffenen und der Institution zum Einsatz gebracht werden?

Die Veranstaltungsreihe soll ein Beitrag zum Kleinarbeiten der Probleme sein. Deshalb ist sie als Workshop konzipiert, in dem vorhandene Erfahrungen (Erfolge und Misserfolge) ausgetauscht und neue Ideen zur Umsetzungsreife gebracht werden.

- Leitung:** Uwe Adam, Fa. conanda  
(Tel. 030-9606 3272)
- Termine:** Di., 13. November (15.00 – 18.00 Uhr)  
Di, 27. November (15.00 – 18.00 Uhr)  
Di, 11. Dezember (15.00 – 18.00 Uhr)
- Ort:** Kolumbus-Grundschule,  
Büchsenweg 23 a  
13409 Berlin-Reinickendorf  
(nahe U-Bhf. Residenzstraße)
- Unkostenbeitrag:** 120,- DM (IBS-Mitglieder 90,- DM)
- Anmeldung:** bis 30. Oktober
- Kursnummer:** 1491

## Schul- (Management)- Software

Bei vielen Softwarelösungen für Schule und Schulverwaltung stehen Preis und Leistung in keinem akzeptablen Verhältnis. Auch die individuelle Anpassungsfähigkeit lässt in der Regel zu wünschen übrig. Diese Veranstaltung wird als Projekt durchgeführt und bei Bedarf im folgenden Schulhalbjahr fortgeführt. Ziel ist, eine einsatzfähige Software zu entwickeln, die unter Beachtung von Kosten und Nutzen einen optimalen Auflösungsgrad für den Schulalltag bietet.

- Leitung:** Uwe Adam, Fa. conanda  
(Tel. 030-9606 3272)
- Termine:** Di., 4. Dezember (15.00 – 18.00 Uhr)  
Di, 18. Dezember (15.00 – 18.00 Uhr)  
Di, 8. Januar (15.00 – 18.00 Uhr)
- Ort:** Hugo-Gaudig-Oberschule,  
Boelckestr. 58 – 60  
12101 Berlin-Tempelhof  
(nahe U-Bhf. Paradenstraße)
- Unkostenbeitrag:** 30,- DM (IBS-Mitglieder 20,- DM)
- Anmeldung:** bis 20. November
- Kursnummer:** 1511