

# IBS

## Schulleitung

## In Berlin

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

**12. IBS-Herbsttagung  
Modernes  
Personalmanagement  
29.10.2002**



**Leistungsprämien und -zulagen  
Arbeitszeitmodell für Schulleitungen  
Qualitätsentwicklungsprozesse  
Leitbild Schulleitung**

## In eigener Sache

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

reiben Sie sich verwundert die Augen? Zu Recht! Ein ganzes Jahr lang ist unsere Zeitschrift nicht erschienen, ein Jahr, in dem auch und gerade für Schulleitungen viel geschehen ist: Die PISA-Ergebnisse haben bestätigt, was wir schon immer ahnten – in vielen anderen Ländern ist man mit der Schulentwicklung sehr viel weiter als bei uns (zumindest in Berlin); die schrecklichen Ereignisse von Erfurt verweisen auf tiefergehende Probleme unseres Bildungssystems, denen wir uns langfristig stellen müssen; der „Kampf der Kulturen“ in der Folge des 11. Septembers könnte unsere multiethnische Gesellschaft – und damit auch unsere Schulen – in eine tiefe Krise stürzen.



Vieles ist auch liegen geblieben. So hat es die rot-rote Koalition bis heute nicht geschafft, das Schulreformgesetz (der letzte Entwurf datiert vom März 2001!) auf den Weg zu bringen – wahrscheinlich wird man einige Aspekte (z.B. die Veränderung der gymnasialen Oberstufe) durch Vorschaltgesetze regeln und das Gesamtwerk dann auf die nächste Legislaturperiode verschieben... Die Möglichkeit, besonderes Engagement mit Hilfe von Leistungszulagen oder -prämien auch materiell zu honorieren, ist – nach fast großmütig zu nennenden Ankündigungen – inzwischen in der Versenkung verschwunden (s. den Artikel von Harald Kuhn in diesem Heft). Auch wenn an Bildung nicht gespart werden sollte, werden immer wieder neue Streich-Ideen produziert: Könnten die Berliner Lehrerinnen und Lehrer nicht vielleicht doch noch ein wenig mehr arbeiten? Oder kann den Schulleitern diese oder jene Aufgabe nicht auch noch aufgedrückt werden, natürlich ohne Entlastung an anderer Stelle? Da klingt es schon fast wie ein Erfolg, wenn die Anfangsstärke der 7. Klassen jetzt per Gesetz auf 32 (zweiunddreißig!) Schüler festgeschrieben wurde...

Sie sehen: Nicht wegen eines Mangels an Aufgaben hat die Zeitschrift ein Jahr lang pausiert! Jetzt starten wir wieder durch – und ich verspreche Ihnen, in Zukunft pünktlicher zu sein!

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

M. Jacobs

## Aus dem Inhalt

### aktuell

- *Meinhard Jacobs*: Ein Leitbild für das Landesschulamt S. 4
- *Harald Kuhn*: Leistungsanreize für Lehrkräfte – Neues Prämiensystem scheitert am Berliner Haushalt S. 6
- Die Statistik als Instrument zur Minimalisierung von Unterrichtsausfall S. 7

### IBS im Gespräch

#### Diskussionen und Positionen

- ASD-Arbeitszeitmodell Schulleitung S. 12
- Veranstaltungshinweis: Islamischer Fundamentalismus – Eine Bedrohung für die Berliner Schulen? S. 15

#### Schwerpunkt

- 12. Herbsttagung des IBS: Modernes Personalmanagement S. 16
- *Hartmut Holzapfel*: Zur Qualität von Schule und Schulleitungen S. 18
- Dokumentation: Das „Leitbild Schulleitung“ in Hamburg S. 22
- „Q-Prozess“ – Software zur Evaluation von Schule S. 25

#### aus dem Verband

- IBS-Fortbildung November 2002 – Januar 2003 S. 26

#### Service

#### Impressum

S. 30

S. 2

## Impressum

### Schulleitung in Berlin

### Mitgliederzeitschrift des Interessenverbandes Berliner Schulleitungen 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 Kömig (1. stellv. Vorsitzende)  
Grevesmühlener Str. 10, 13059 Berlin  
Tel/Fax (030) 9209 4216  
eMail: IBS-Koemig@t-online.de

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

Anzeigen: Erich Ergang  
Spießergasse 12 A, 13503 Berlin  
Tel. (030) 43 67 34 00  
Fax (030) 43 67 34 02  
eMail: ergang@t-online.de

Satz und Druck: Gallus Druckerei KG  
Gutenbergstr. 3, 10587 Berlin  
800 Exemplare (Nr. 10)

Auflage: dreimal im Jahr

ISSN: 1437-6733

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

Titelfoto: Eyewire



*Liebe Kolleginnen und Kollegen,*

Nach den Ergebnissen der PISA-Studie und den Folgerungen, die daraus zu ziehen sind, müssen wir uns nun wieder den Dingen des schulischen Alltags widmen. Worauf kommt es dabei an? Wir haben die Verpflichtung, unsere Schülerinnen und Schüler so zu erziehen, zu unterrichten und zu beurteilen, dass sie in ihrem Leben nach der Schule einen für sie zufrieden stellenden Platz einnehmen können. Unterstellt man, dass der Erfolg schulischer Bildung von der Qualität des Unterrichts abhängt, so muss man – unabhängig von der Schulform – hier ansetzen. Es ist dafür zu sorgen, dass Lehrerinnen und Lehrer sachgerecht ausgebildet werden. Fort- und Weiterbildung innerhalb und außerhalb der Unterrichtszeit ist zu sichern. Neue Arbeitsformen in allen Lehrerkollegien – Team- und Partnerarbeit – sind anzustreben. Schulleitungen müssen die Möglichkeiten haben, das Personal ihrer Schule selbst auszuwählen. Ebenso müssen sie über den Einsatz von Lehrkräften, die nicht mehr den Anforderungen eines sachgerechten Unterrichts genügen, entscheiden können. Ein modernes Personalmanagement vor Ort – an der einzelnen Schule mit ihrem jeweils besonderen Schulprogramm – kann die Unterrichtsqualität wirkungsvoll beeinflussen. Das neue Schulgesetz, auf das wir schon lange warten, sollte die Voraussetzungen für eine neue Qualität von Unterricht schaffen. Hier müssen Regelungen getroffen werden, die Entscheidungsprozesse in der Schule fördern, nicht aber behindern.

Wenn die Gesamtverantwortung für die Schule in die Hand des Schulleiters gelegt wird, muss dieser auch die Instrumente erhalten, die zur Erfüllung seiner Aufgabe notwendig sind. Das bedeutet, er muss das Personal nicht nur *beratend*, sondern auch *entscheidend* führen. Die dazu notwendigen Kenntnisse und Fertigkeiten müssen durch Aus- und Fortbildung erworben werden können. Sicher muss das Handeln von Schulleiterinnen und Schulleitern auch überprüft werden. Dies kann jedoch nicht durch eine Begrenzung der Amtszeit auf fünf Jahre geschehen. Außerdem scheint es wenig sinnvoll, wenn diejenigen, die von den Schulleiterinnen und Schulleitern zukünftig beurteilt werden sollen, und diejenigen, die nur für einen begrenzten Zeitraum an der Schule ihre Interessen vertreten, darüber entscheiden, ob Dienstvorgesetzte (Schulleiterinnen und Schulleiter) ihre Position behalten. Eine solche Regelung, wie sie im neuen Schulgesetz vorgesehen ist, entspricht nicht den Erfordernissen eines modernen Personalmanagements. Wir gehen davon aus, dass dies auch Bildungspolitikern und Parlamentariern einsichtig gemacht werden kann – jedenfalls bemühen wir uns darum!



## Ein Leitbild für das Landesschulamt

Meinhard Jacobs

Heimlich, still und leise erreichte uns im September die Information, dass sich das Landesschulamt – immerhin eine der größten Behörden Deutschlands – nun auch ein **LEITBILD** gegeben hat, also ein normatives Aussagengerüst, mit dem das innere Selbstverständnis der Mitarbeiter nach außen dokumentiert wird. Den Weg in die Schulen hat dieses Leitbild zwar noch nicht gefunden (sind wir überhaupt die Adressaten?), aber immerhin kann jeder, der über einen Internet-Zugang verfügt, es sich seit kurzem auf den heimischen PC laden ([www.lsa-berlin.de](http://www.lsa-berlin.de)). Ausgedruckt hat es dann die Form eines Wickelfalz-Prospektes – vielleicht ist das ja jetzt der übliche Weg, auf dem die LSA-Materialien in die Schule kommen: Nach den Organisationsrichtlinien und den Formularen zur Abrechnung der Dienst-

reisekostenerstattungen bei Klassenfahrten nun also das Wickelfalz-Leitbild. Ausdrucken kann man es dann auf Wickelfalz, das Falzen übernehmen die Schüler (lebenspraktischer Projektunterricht) und anschließend wird es im Kollegium und in der Elternschaft verteilt. Durm dran ist nur, wer keinen Computer hat.

Aber Spaß beiseite. Natürlich ist es wichtig und richtig, dass sich auch unsere Dienstvorgesetzten Gedanken über den Sinn und Zweck ihrer Arbeit machen: „Mit diesem Leitbild bekunden wir unser gemeinsames Selbstverständnis. Es prägt unser gemeinsames Handeln, wir wollen uns an ihm messen lassen.“ (aus der Präambel)

Unsere Ziele und Leistungen	Unser Arbeitsverständnis	Unser Führungsverständnis
<p>► <b>Wir leisten unseren Beitrag zur Organisation der Berliner Schulen</b></p> <p>Wir setzen die Organisationsaufgaben für die Berliner Schulen dem gesetzlichen Auftrag entsprechend verlässlich und transparent um. Dazu stellen wir die Berliner Schulen im Rahmen der Möglichkeiten bedarfsgerecht aus. Jeder von uns trägt mit seiner Arbeit zu einer optimalen Unterrichtsversorgung und Unterrichtsentwicklung bei.</p> <p>► <b>Wir leisten unseren Beitrag zur Sicherung und Förderung der Qualität des Unterrichts</b></p> <p>Wir nehmen den verfassungsrechtlichen Auftrag zur Aufsicht über die Berliner Schulen wirkungsvoll wahr. Wir unterstützen den Prozess der Qualitätsentwicklung und der Qualitätssicherung. Wir beteiligen uns an der Evaluation der Leistungen der Berliner Schulen. Wir sichern Ausbildungsstandards für die Berliner Lehrerinnen und Lehrer.</p> <p>► <b>Wir informieren, beraten und betreuen</b></p> <p>Wir informieren, beraten und betreuen zeitnah alle an Schulen Beteiligten. Wir erheben und kommunizieren Daten und nutzen diese für die Zukunftsgestaltung der Berliner Schulen.</p>	<p>► <b>Wir fördern die Kommunikation</b></p> <p>Wir informieren alle Beteiligten und erzeugen damit Transparenz. Wir schaffen nachvollziehbare Entscheidungskriterien und Entscheidungswege. Wir ermöglichen damit eine hohe Prozess- und Entscheidungsbeteiligung.</p> <p>► <b>Wir leisten unseren persönlichen Beitrag</b></p> <p>Wir sind zur Übernahme von Verantwortung bereit. Wir bewältigen unsere Aufgaben eigenverantwortlich, präzise und zeitnah. Wir achten auf die Wirtschaftlichkeit unseres Handelns. Wir halten uns an Absprachen.</p> <p>► <b>Wir arbeiten zusammen</b></p> <p>Wir formulieren unsere Ziele gemeinsam und arbeiten verlässlich an ihrer Verwirklichung. Wir arbeiten hierarchieübergreifend und respektvoll zusammen. Wir stellen die Inhalte in den Mittelpunkt unserer Arbeit. Wir verhalten uns kompromissbereit und kooperativ. Wir sind offen gegenüber sachlicher Kritik. Wir nutzen Verbesserungsvorschläge zur Optimierung unserer Arbeitsprozesse und Arbeitsergebnisse.</p> <p>► <b>Wir gehen respektvoll miteinander um</b></p> <p>Wir achten die Persönlichkeit aller. Wir würdigen die Leistungen anderer und sprechen Anerkennung aus. Wir pflegen einen vertrauensvollen, fairen und offenen Umgang. Wir suchen in schwierigen Situationen fruchtbar-gewandtschaftliche Lösungen.</p>	<p>► <b>Unsere Führungskräfte sind Vorbilder</b></p> <p>Sie verhalten sich angemessen und vornehmbar. Sie zeichnen sich durch persönliche und fachliche Integrität sowie ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit aus.</p> <p>► <b>Unsere Führungskräfte sind fachlich und sozial kompetent</b></p> <p>Sie handeln diesbezüglich und loyal. Sie zeigen Interesse für die Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und nehmen sich dafür die erforderliche Zeit. Sie motivieren durch Sinngebung in der Arbeit sowie durch Lob und Anerkennung. Sie schaffen eine Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens.</p> <p>► <b>Unsere Führungskräfte sind sich ihrer besonderen Verantwortung bewusst</b></p> <p>Sie setzen klare, realisierbare und nachvollziehbare Ziele. Sie informieren zeitnah und umfassend. Sie begreifen und nutzen wechselseitige konstruktive Kritik als Chance. Sie beziehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rechtzeitig in Entscheidungsprozesse ein und berücksichtigen ihre Annahmen.</p> <p>► <b>Unsere Führungskräfte fördern ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</b></p> <p>Sie nutzen die Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie fördern und unterstützen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemäß ihrer individuellen Fähigkeiten und Interessen. Sie erweitern die Entscheidungsbefugnisse für eine eigenverantwortliche und selbstständige Arbeit.</p>

Also gut, dann messen wir mal. Neben der Präambel enthält das Papier drei Abschnitte: „Unsere Ziele und Leistungen“, „Unser Arbeitsverständnis“ und „Unser Führungsverständnis“. In diesen Abschnitten finden sich dann Begriffe wie „verlässlich“, „transparent“, „bedarfsgerecht“, „optimal“, „wirkungsvoll“, „zeitnah“, „nachvollziehbar“, „eigenverantwortlich“, „präzise“, „hierarchieübergreifend“, „respektvoll“, „kompromissbereit“, „kooperativ“, „vertrauensvoll“, „fair“, „freundlich-zugewandt“, „angemessen“, „fürsorglich“ oder „loyal“ – ein breites Spektrum an allem, was die Diskussion über Qualität und Qualitätsentwicklung zu bieten hat. Vielleicht müssen Leitbilder ja so klingen. Aber je mehr man davon liest, desto wundersamer erscheint einem die banale Realität der Beuthstraße und vieler Außenstellen. Sätze wie „Wir informieren alle Beteiligten und erzeugen damit Transparenz“ oder „Wir pflegen einen vertrauensvollen, fairen und offenen Umgang“ klingen wie Hohn in den Ohren mancher Kolleginnen und Kollegen, vor allem aus den östlichen Bezirken.

Auch wenn die Organisationsrichtlinien erst in den Sommerferien an die Schulen kamen (und dann auch nur in elektronischer Form), klappte die Einrichtung des neuen Schuljahres im Großen und Ganzen recht gut, jedenfalls besser als in den Vorjahren – aber die Aussage „Wir setzen die Organisationsvorgaben für die Berliner Schulen dem gesetzlichen Auftrag entsprechend verlässlich und transparent um... Jeder von uns trägt mit seiner Arbeit zu einer optimalen Unterrichtsversorgung und Unterrichtsentwicklung bei“ ist doch noch ziemlich weit von der Realität entfernt.

Nun bin ich nicht so vermessen, dieses Leitbild deshalb als reine Ideologie zu bezeichnen. Es ist schon wichtig, sich darüber im Klaren zu werden, was man eigentlich will und wie man das umsetzen möchte. Außerdem sind die Aussagen in sich logisch und beziehen sich auf wichtige Aspekte der „Unternehmenskultur“ des Landesschulamtes.

Aber es bleibt die Frage, an wen sich das Leitbild eigentlich richtet. Ist es als behördeninternes Selbstvergewisserungsinstrument gedacht? Angesichts der Präambel („unser Diskussionsbeitrag zur Entwicklung einer gemeinsamen Behördenkultur der neuen Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport“) liegt diese Vermutung nahe. Dann jedoch hätte es seinen Zweck verfehlt. Leitbilder dürfen nicht nur für die Beziehungen innerhalb des Hauses formuliert sein, sondern müssen sich immer auch an den „Kunden“ richten, müssen das Erscheinungsbild nach außen bestimmen. In diesem Sinne wird es unsere Aufgabe sein einzufordern, dass das Leitbild auch für die Beziehungen zwischen Schulaufsicht und Schulleitung bzw. Schulaufsicht und Kollegium gilt – hoffen wir, dass sich alle Schulaufsichtsbeamten an diesem Leitbild orientieren und sich daran messen lassen!

Anzeige



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

Ein PC-Stundenplanprogramm  
mit integrierter Aufsichts-  
und Vertretungsplanung



## Leistungsanreize für Lehrkräfte Neues Prämiensystem scheitert am Berliner Haushalt

Harald Kuhn

Eine der zahlreichen Initiativen von Bund und Ländern zur leistungsorientierten Reform des öffentlichen Dienstes hat jetzt auch die Berliner Schule erfasst: Gleich in zwei Rundschreiben der Senatsverwaltung für Inneres sowie in entsprechenden Entwürfen des Landesschulamtes sollte den Schulleitungen erstmalig die Möglichkeit gegeben werden, herausragende Leistungen von Kolleginnen und Kollegen mit materiellen Gratifikationen zu honorieren.

Die „Leistungsstufenverordnung“ (LstVO) der Innenverwaltung (Rundschreiben Nr. 52/2001) regelt das „leistungsabhängige Aufsteigen“ in den Stufen des Grundgehaltes bei Landesbeamten der Besoldungsgruppe A, die noch nicht das Endgehalt erreicht haben. Danach soll beispielsweise ein Lehrer mit A 12 bis Dienstaltersstufe 7 125,68 EUR, danach 83,78 EUR durch vorzeitiges Aufrücken in die nächsthöhere Dienstaltersstufe erhalten können. Diese Leistungsstufe kann maximal zwei Jahre gezahlt werden, wenn „dauerhaft herausragende Leistungen“ erbracht werden. Nach dem Rundschreibenentwurf des Landesschulamtes sollen Kriterien für die Vergabe u.a. besondere Leistungen in der Unterrichts- und Erziehungsarbeit, bei der Entwicklung eines Schulprofils und/oder bei der Kooperation der Schule mit außerschulischen Einrichtungen sein. Allein zuständig ist der jeweilige Schulleiter bzw. die Schulleiterin, wobei die Vergabeberechtigung im Detail durch den Leiter des Landesschulamtes geregelt werden soll. Zu berücksichtigen ist dabei auch die letzte dienstliche Beurteilung, sofern sie nicht länger als ein Jahr zurück liegt. Pro Kalenderjahr dürfen maximal 10 % der jeweils am 1. Januar vorhandenen Beamten der entsprechenden Besoldungsgruppe berücksichtigt werden.

Allerdings kann umgekehrt auch der Fall eintreten, dass der Beamte trotz anstehenden Aufstiegs in seiner bisherigen Gehaltsstufe verbleiben muss, wenn festgestellt wird, „dass seine Leistungen nicht den mit seinem Amt verbundenen durchschnittlichen Anforderungen entsprechen“ (§ 3 LstVO). Diese „Aufstiegshemmung“ wird im o.g. Rundschreiben jedoch als „Ultima Ratio“ beschrieben, wenn andere Maßnahmen – etwa „Personalführungsgespräche“ – nicht zum gewünschten Erfolg geführt haben.

Weitere Möglichkeiten, Leistungen mit Hilfe von finanziellen Gratifikationen zu fördern, sieht die „Leistungsprämien- und Zulagenverordnung“ (LPZ VO) vor (Rundschreiben Nr. 64/2001). Bei der **Leistungsprämie** handelt es sich um eine

Einmalzahlung bis zur Höhe des Anfangsgrundgehaltes der jeweiligen Besoldungsgruppe der Besoldungsordnung A; die **Leistungszulage** wird maximal für die Dauer eines Jahres in Höhe von bis zu 7 % des Anfangsgrundgehaltes gezahlt. Beide Maßnahmen sind dazu gedacht, „gegenwärtige herausragende besondere Leistungen“ zu honorieren, verbunden mit einer positiven Leistungsprognose. Auch bei der Vergabe von Leistungsprämien und -zulagen können pro Kalenderjahr maximal 10 % der jeweils am 1. Januar vorhandenen Beamten berücksichtigt werden. Auch hier ist allein der Schulleiter bzw. die Schulleiterin vergabeberechtigt und verantwortlich.

Obwohl durch die Beteiligung der Gesamtkonferenz bei der Entwicklung von Vergabekriterien Transparenz und Akzeptanz hergestellt werden soll, stößt die Initiative in der Berliner Schule auf unterschiedliche Resonanz. Vielfach wird die Befürchtung laut, ein wie auch immer geartetes Prämiensystem könne zu Konkurrenzerscheinungen und zur Verschlechterung des Klimas im Kollegium führen. Man laufe somit Gefahr, eher das Gegenteil von dem zu erreichen, was beabsichtigt sei, wenn es um Qualitätsverbesserungen geht. Einwände insbesondere von GEW-Personalräten richten sich auch gegen den „Machtzuwachs“ von Schulleitungen, der u.U. zur missbräuchlichen Handhabung der Neuregelung führen könne.

Aus der Sicht des Verfassers können diese Bedenken aus mehreren Gründen keinen Bestand haben:

1. Durch die enge Bindung an Gremienbeschlüsse im Rahmen des Schulverfassungsgesetzes sind Handlungsspielraum und Entscheidungskompetenz der Schulleitungen ohnehin schon außerordentlich eingeschränkt.
2. Moderne und effektive Methoden des Personalmanagements haben bis heute kaum Eingang in die Berliner Schule gefunden. Im Gegenteil: Hier stößt man auf einen weitgehend defizitären Bereich, der dringend einer umfassenden Reform bedarf. So hat, um nur ein Beispiel zu nennen, die Schulleitung nur einen marginalen Einfluss auf die Einstellung neuer Lehrkräfte. Das gilt ebenso für Umsetzungen, die fast ausschließlich durch bürokratische Vorgaben wie die zwischen Personalrat und Innensenator vereinbarte „Dienstvereinbarung zu Personalausgleichsmaßnahmen“ geregelt werden.

Bislang sind die Möglichkeiten von Schulleiterinnen und Schulleiter sehr begrenzt, engagierte Kolleginnen und Kollegen über Formen symbolischer Anerkennung hinaus für herausragende Leistungen zu honorieren. Der Weg, besondere Leistungen und überdurchschnittlichen Einsatz über finanzielle Zuwendungen anzuerkennen, hat angesichts geringer beruflicher Aufstiegschancen für die große Mehrheit der Lehrkräfte einen nicht gering zu schätzenden Stellenwert als zusätzlicher Motivationsfaktor.

Das Problem der gut gemeinten Initiative liegt ganz woanders: In einem Gespräch mit dem IBS und anderen Verbänden erklärte Staatssekretär Härtel vor einigen Monaten, wegen der kritischen Haushaltslage sei an eine Umsetzung des Vorhabens vorläufig nicht zu denken... Wieder einmal stolpert ein vollmundig angekündigtes Reformprojekt über das fehlende Geld und bleibt im Vorfeld von Absichtserklärungen stecken!

## Die Statistik als Instrument zur Minimalisierung von Unterrichtsausfall - korrekte Beschreibung der Wirklichkeit oder Daten-Fake?

Unter der Überschrift „Unterrichtsausfall – durch systematische Vorgehen reduzierbar“ erschien kurz vor den Sommerferien ein Artikel in der Zeitschrift SchulVerwaltung, in dem der Leiter des Landesschulamtes von den Erfolgen seiner „Offensive gegen den Unterrichtsausfall“ schwärmt, die den „Grundlinien aller Qualitätsentwicklungssysteme“ folge, „zunächst ein Ziel festzulegen, dieses Ziel zu operationalisieren, die Kennzahlen zu definieren, die notwendigen Daten zu erheben und die Mittel zu beschreiben, mit denen das Ziel erreicht werden kann“ und die „inzwischen bundesweit Beachtung und Zustimmung gefunden“ habe.

Im weiteren Verlauf referiert er einige zentrale Ergebnisse der seit dem Schuljahr 1998/99 zu führenden Ausfallstatistiken. Neben Banalitäten („die zur Vertretung anfallenden Stunden werden erwartungsgemäß überwiegend durch Erkrankungen hervorgerufen“) und schon öfter kolportierten Sachverhalten („entgegen weit verbreiteten Vorurteilen liegen die Berliner Lehrer mit einem Krankenstand von etwa sechs Prozent deutlich unter dem der öffentlichen Verwaltung in Berlin“) finden sich da auch einige durchaus bemerkenswerte Aussagen, etwa die Erkenntnis, dass das am häufigsten gewählte Mittel für die Bewältigung von Unterrichtsausfall die Aufhebung von Teilungsstunden ist, während die fünfprozentige Vertretungsreserve nur zu 1,5 Prozentpunkten genutzt wird – ein Hinweis darauf, dass viele Schulen ihre Vertretungsreserve offensichtlich schon bei der Einrichtung des Schuljahres für die Organisation von Teilungsstunden verwenden, die bei Vertretungsbedarf dann natürlich wieder aufgelöst werden müssen, statistisch aber nicht mehr als Vertretungsreserve erscheinen. Ein wenig überrascht sicher auch der Hinweis, dass Mehrarbeit nur im Umfang von einem Prozent zur Bewältigung von Unterrichtsausfall genutzt wird (d. h. eine Mehrarbeitsstunde in vier Unterrichtswochen)

Am bemerkenswertesten ist jedoch die Aussage, dass **44 Prozent aller Berliner Schulen nur einen Unterrichtsausfall von durchschnittlich einem Prozent** haben sollen. Dieses Ergebnis liegt so weit neben allen konkreten Erfahrungen, dass man sich verwundert die Augen reibt. Einige wenige Schulen ja – aber fast die Hälfte? Wird hier wirklich Realität beschrieben oder handelt es sich um ein anschauliches Beispiel für Churchills Bormot, er glaube nur der Statistik, die er selbst gefälscht habe? jrc

(Zitate aus: Ludger Pieper, Unterrichtsausfall – durch systematisches Vorgehen reduzierbar. Ergebnisse und Perspektiven. In: SchulVerwaltung MO 6/2002, S. 219 f.)



## IBS im Gespräch



### Protokoll

des Gespräches mit dem Leiter des Landesschulamtes, Herrn Pieper, am 20.06.2002

Marina Binder

Unter Leitung des Vorsitzenden unseres Verbandes, Herrn Winkler, traf sich eine Abordnung des Vorstandes mit dem Leiter des Berliner Landesschulamtes, um – insbesondere im Hinblick auf die Vorbereitung des neuen Schuljahres – auf Probleme aufmerksam zu machen und inhaltliche Veränderungen anzuregen.

#### Vorbereitung des Schuljahres 2002/2003

Im ersten Beratungspunkt verwies Herr Pieper auf die **Organisationsrichtlinien** für das Schuljahr 2002/2003, die zu diesem Zeitpunkt den Schulen leider – wie so oft – noch nicht vorlagen. Neben positiven Veränderungen durch verstärkten Deutschunterricht in Klasse 2 die Erhöhung der Lehrerstellen für Integration um 15 Stellen sowie die Erhöhung der Stellen für Schulpsychologen um ebenfalls 15 Stellen im Vergleich zum Vorjahr, gibt es auch eine Reihe von Veränderungen, die in unseren Augen eine deutliche Verschlechterung der Berliner Schullandschaft darstellen. Hierzu gehört u.a. die Erhöhung der Anrechnungsstunden für Lehreranwärter und Referendare auf 5,5 bzw. 6,25 Stunden für die Dauer ihrer Ausbildung – Schulen, an denen mehrere Lehramtsanwärter ausgebildet werden, wissen, was es bedeutet, nach den Prüfungen im Frühjahr, also mitten im zweiten Schulhalbjahr, plötzlich 10 bis 15 Stunden weniger zur Verfügung zu haben! Weithin unbekannt ist zudem die Möglichkeit, schul-scharfe Stellenausschreibungen zu veranlassen. Auf diese Art und Weise soll die Ausprägung besonderer Profile ermöglicht werden – nur muss das den Schulen auch rechtzeitig bekanntgegeben werden!

#### Personalsbudgetierung

Im Zusammenhang mit der Einrichtung des neuen Schuljahres wurde die Frage der personellen Ausstattung der Schulen diskutiert. Herr Pieper verwies auf die Möglichkeit der **Personalsbudgetierung**, die zur Zeit von einigen Pilot-schulen erprobt wird, die mit 103 % der Lehrerstunden und zusätzlich 2 % Vertretungsmittel in Form von situativ einsetzbaren Finanzmitteln ausgestattet wurden. Diese Pilot-schulen erstellen einen Evaluationsbericht, der Schlussfolgerungen für eine

berlinweite Einführung der begrenzten Personalbudgetierung aufzeigen soll. Über ein Vorschaltgesetz soll dann allen Schulen die Möglichkeit zur Teilnahme an diesem Verfahren gegeben werden. Aus unserer Sicht bedürfen allerdings viele der daraus resultierenden Fragen – u.a. zur Personalvertretung an den Schulen und zur Qualität der „Vertretungsfeuerwehr“ – noch weiterer Klärung; für eine allgemeine Einführung scheint uns das Verfahren noch lange nicht ausgereift zu sein.

#### Ausfallstatistik

Hier schließt sich inhaltlich die Auswertung der **Ausfallstatistik** an, die nach Informationen von Herrn Pieper belegt, dass 48 % der Berliner Schulen weniger als 1 % Unterrichtsausfall zu verzeichnen haben (s. Kasten auf der vorigen Seite). Nur: Diese Aussage deckt sich nicht mit den Erfahrungen, von denen wir in unseren Gesprächen mit Schulleitungskollegen immer wieder hören, und sie widerspricht auch dem Bild, das in den Medien, die immer wieder über Unterrichtsausfälle berichten, und von der Landeselternvertretung, die sich massiv darüber beklagt, gezeichnet wird.

#### Prämien und Leistungszulagen / Schulleitung auf Zeit

Die Umsetzung der Regelungen zu den **Leistungszulagen und -prämien**, seit langem heiß diskutiert, verläuft inzwischen im Sande, da – wie Herr Pieper mitteilte – keine Mittel zur Finanzierung zur Verfügung stehen. Aber täte dem Beamten-tum ein wenig frischer Wind in Form von Leistungsanreizen nicht doch gut? Aallerdings muss dann konsequenterweise auch über die Folgen – zum Beispiel bei der Berufung des **Schulleiters auf Zeit** – nachgedacht werden. Wer kann es sich schon leisten, einen Kollegen u.U. auch kritisch zu beurteilen, der später über sein weiteres „Schulleiterschicksal“ mit entscheiden soll? Herr Pieper stellte in diesem Zusammenhang klar, dass er – im Gegensatz zum Senator – nicht für eine Schulleitung auf Zeit eintritt und informierte darüber, dass ein entsprechender Gesetzesentwurf zur Zeit auch noch nicht vorliegt.



**Umsetzungen**

Ebenso wurde die **Umsetzung von Schulleitungsmitgliedern** als Folge von sinkenden Schülerzahlen oder Schulschließungen diskutiert. Dabei wurde deutlich, dass Herr Pieper durchaus klare und personenorientierte Vorstellungen zum Verfahren hat: Gespräch zwischen Schulleiter/in und zuständigem Schulaufsichtsbeamten über inhaltliche und räumliche Perspektiven, danach Kontaktaufnahme mit Kopfstelle und/oder Zielregion, anschließend Vermittlung in eine passende Stelle. In der Praxis müssen sich die umzusetzenden Schulleiterinnen und Schulleiter allerdings häufig selbst mögliche Stellen suchen – da heißt es dann „Klinken putzen“, und von manchen Schulaufsichtsbeamten hört man schon mal den Ver-

dacht, jemand habe sich offensichtlich „nicht richtig verkaufen“ können. Dass dies eigentlich eine Personalmanagement-Aufgabe der Schulaufsicht ist, geht vor Ort häufig unter. Schwierigkeiten gibt es im übrigen vor allem bei Schulleitern in den Besoldungsstufen A13+ (Fußnote 2) und A14, da es hierfür zu wenige freie Stellen gibt (verwunderlich ist dann allerdings die Ausschreibung auch solcher Stellen!).

Insgesamt verlief das Gespräch in einer aufgeschlossenen Atmosphäre und ohne Zeitbegrenzung. Zukünftig wird der IBS ebenfalls zu allen Informationsgesprächen, die Senatsverwaltung und Landesschulamt für Verbände und Gewerkschaften anberaumen, eingeladen und kann so rechtzeitig und konstruktiv auf Probleme aus der Sicht der Schulleitung aufmerksam machen.

## Gespräch mit Uwe Goetze

(schulpolitischer Sprecher der CDU-Fraktion im Abgeordnetenhaus von Berlin)

Am 24. April 2002 führten die beiden stellvertretenden Vorsitzenden des IBS, Heike Körnig und Günther Rolles, ein ca. 90minütiges Gespräch mit Uwe Goetze in den Räumen der CDU-Fraktion im Abgeordnetenhaus. Die Tiefgründigkeit des Gespräches wurde dadurch bestimmt, dass Uwe Goetze den Aufgabenbereich des bildungspolitischen Sprechers der CDU-Fraktion neu übernommen hat und die Arbeit der Fraktion durch die deutliche Personalreduzierung völlig neu strukturiert werden musste.

Nachdem Heike Körnig kurz IBS und ASD vorgestellt hatte, wurden aktuelle schulpolitische Themen in Berlin angesprochen:

- Der Schulgesetzentwurf wird z.Zt. zwischen SPD und PDS kontrovers diskutiert; ein Konsens ist noch nicht in Sicht, ein Vorschaltgesetz bisher im Parlament noch nicht eingebracht.
- Schulleitung auf Zeit wird grundsätzlich befürwortet, jedoch ist die in der Koalitionsvereinbarung vorgesehene Frist von 5 Jahren für eine effektive Arbeit viel zu kurz; ein Zeitraum von ca. 10 Jahren wäre diskutabel.

## Gespräch mit Dr. Felicitas Tesch

(bildungspolitische Sprecherin der SPD-Fraktion im Abgeordnetenhaus von Berlin)

Am 11. September 2002 führten Frau Körnig und Herr Winkler ein ausführliches Gespräch mit der bildungspolitischen Sprecherin der SPD-Fraktion im Berliner Abgeordnetenhaus.

Zur Rechtsstellung des Schulleiters führte Frau Dr. Tesch aus, dass er im neuen Schulgesetz mit größeren Kompetenzen als bisher ausgestattet werden soll. Sie ist mit dem IBS der Auffassung, dass Lehrer, die Schulleiter werden wollen, auf ihre Aufgabe im Sinne einer Ausbildung vorbereitet werden müssen. Der Nachholbedarf in Berlin ist sehr groß. Sie befürwortete die Einführung des Schulleiters auf Zeit, wobei sie 5 Jahre als geeignete Wahlperiode ansah. Der Auffassung des IBS, dass 5 Jahre zu kurz bemessen sind, vermochte sie nicht zu folgen. Den Vorschlag, von mindestens 8 Jahren auszugehen, hielt sie nicht für durchsetzbar. Die Auffassung des IBS, dass als entscheidendes Gremium für die Neuwahl bzw. Abwahl eines Schulleiters die Schulkonferenz aus verschiedenen Gründen nicht zuständig sein kann, teilte sie nicht.

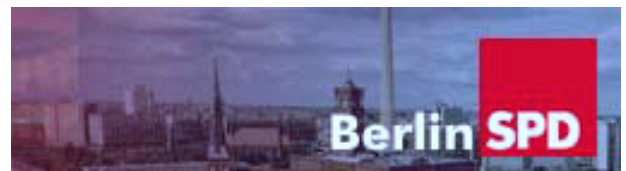
Die im Blaubuch des ASD beschriebene Regelung der Arbeitszeit für Schulleiter (s. den Bericht auf den nächsten Seiten) nahm sie interessiert zur Kenntnis.



- Über Konsequenzen aus Pisa gibt es in der CDU-Fraktion derzeit noch keine feste Meinung. Vor voreiligen Schlussfolgerungen wird jedoch gewarnt. Die Notwendigkeit von Maßnahmen zur Qualitätssicherung – auch bereits im Kita- und Vorschulbereich – ist unbestritten.
- Der nächste Landesparteitag der CDU wird sich u.a. intensiv mit schulpolitischen Fragen beschäftigen.
- LISUM: Eine (geplante?) Zusammenlegung mit dem PLIB vor einer offiziellen Länderfusion ist Uwe Goetze noch nicht bekannt; er verweist auf das noch nicht im Parlament eingebrachte Haushaltsentlastungsgesetz. Von den IBS-Vertretern wird ein derartiges Vorhaben strikt abgelehnt, da es zu zusätzlichen erheblichen Problemen bei der dringend gebotenen Fort- und Weiterbildung von Lehrern und Schulleitern führen wird. Diese Sicht wurde von Uwe Goetze unterstützt.

Das Gespräch fand in einer sachlichen Atmosphäre statt; abschließend wurde ein regelmäßiger gegenseitiger Informationsaustausch vereinbart.

Kö/Ro



Einig waren sich die Gesprächspartner über die Notwendigkeit, in der Grundschule grundlegende Verbesserungen durchzuführen. Dazu gehört die Förderung der Vorschulziehung, der verlässlichen Halbtagsgrundschulen und der Grundschulen mit offenem Ganztagsangebot. In diesem Zusammenhang muss v.a. die Ausbildung von Erzieherinnen intensiviert werden. Die Grundschule muss die Lernsituation deutscher Aussiedlerkinder und der Kinder von Kriegsflüchtlings in besonderem Maße berücksichtigen.

Aus der Sicht des Schulleiterverbandes ist die Gestaltung und Durchführung des Religionsunterrichts in der Berliner Schule problematisch: Schulleiter haben nach der jetzigen Gesetzeslage nicht die Möglichkeit, ihn beratend und prüfend zu begleiten. Frau Dr. Tesch strebt eine mit dem Verfahren in Brandenburg vergleichbare Regelung an und setzt sich für ein Wertefach „Philosophie, Ethik, Religionskunde“.

In der Frage, ob Lehrerinnen und Lehrer drei Tage vor Ende der Sommerferien in den Schulen anwesend sein sollten, bestand Einvernehmen darüber, dass eine entsprechende Regelung sehr sinnvoll ist.

Kö/Wi

## ASD- Arbeitszeitmodell Schulleitung

Auszüge aus dem „Blaubuch“ des Allgemeinen Schulleitungsverbandes Deutschlands e.V. (ASD), erschienen im Sommer 2002

**E**in Arbeitszeitmodell, das im ganzen Bundesgebiet gültig sein soll, muss möglichst alle vorhandenen Gegebenheiten umfassen und darf an keiner Stelle zur Verschlechterung der bestehenden Situation führen. Es sollte sicher stellen, dass der Schulleitung genügend Zeit zur Verfügung steht, um den veränderten Anforderungen gerecht werden zu können. Dazu gehören auch Zeitbudgets für den Stellvertreter, für Funktionsstelleninhaber und für weitere mit temporären Führungsaufgaben betraute Lehrkräfte. Die Berechnungsformel muss leicht nachvollziehbar sein, und alle schulbezogenen Aufgaben, die von Koordinatoren, Projektleitern oder Stufenleitern wahrgenommen werden, müssen aus den zugeteilten Budgets bedient werden können.

Auf Grundlage dieser Leitgedanken hat eine Arbeitsgruppe des ASD ein Modell entwickelt, dass im Sommer 2002 zum ersten Mal der Öffentlichkeit vorgestellt wurde. Wir dokumentieren es an dieser Stelle, um damit eine breite Diskussion über andere Arbeitszeitmodelle für Schulleitungsmitglieder auch in Berlin anzuregen – wohl wissend, dass wir uns damit von der bisherigen „gleichmacherischen“ Tradition (15,5 Stunden Ermäßigung an Grund-, Haupt- und Realschulen, unabhängig von der konkreten Größe einer Schule) verabschieden. *jac*

Die Arbeitszeit von Schulleitern gliedert sich im Wesentlichen in zwei Bereiche: In die **Leitungszeit**, zu der die pädagogische innovative Arbeit für die Schule ebenso gehört wie die Mitarbeiterführung mit all ihren Notwendigkeiten und die „Kundenbetreuung“, also Gespräche mit Schülern, Erziehungsberechtigten oder deren Gremien sowie Kontakte zu Schulträger, Schulumfeld und anderen Schulen sowie Verwaltungs- und Organisationsaufgaben, um nur die wichtigsten – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – zu nennen, und die **Unterrichtszeit**.

*Der Beitrag ist eine gekürzte Zusammenfassung aus dem „Blaubuch“ des ASD (Blaubuch des ASD - Bedingungen für eine zeitgemäße Schulleitung. Berlin 2002, S. 18 - 22)*

gesteuert, so dass Schulleiter wenig Entscheidungsspielräume, relativ wenig Verantwortung und nur überschaubare Aufgaben zu erfüllen hatten. Mit der zunehmenden Veränderung zu einer demokratischen und pluralistischen Gesellschaft mit mehr Selbstbestimmung, Selbstverantwortung und dadurch mehr Entscheidungsfreiheiten – verbunden mit einer starken Verrechtlichung – wurde die Menge der pädagogischen Aufgaben zunehmend größer.

Geblieben ist aber in vielen Köpfen die Vorstellung vom „Lehrer, der nebenbei eine Schule leitet“ bzw. vom „Lehrer mit besonderen Aufgaben“ – und so sprechen die Ländergesetze bei der Schulleitungsarbeitszeit von einer Lehrerarbeitszeit abzüglich sogenannter Entlastungs-, Abminderungs-, Ermäßigung-, Anrechnungs- oder Verwaltungsstunden oder sogar von „Lehrerwochenstunden für Schulleitungstätigkeit“.

Gegen diese Sichtweise wehren sich der ASD und die in ihm organisierten Mitgliedsverbände vehement seit vielen Jahren. **Schulleiter ist ein eigenständiger Beruf!** Dementsprechend steht an erster Stelle die Leitungszeit – und an zweiter die Unterrichtszeit. **Man kann nicht von Schulleitern modernes Management verlangen und gleichzeitig deren Arbeit als Nebentätigkeit abqualifizieren.**

In den 16 deutschen Bundesländern gibt es außer 16 Landesbeamten- und Landesbesoldungsgesetzen sowie 16 Schulgesetzen auch 16 unterschiedliche Regelungen, nach denen die Leitungs- und die Unterrichtszeit von Schulleitungsmitgliedern berechnet wird. Insgesamt stellt sich ein verwirrendes Bild von Regelungen und Berechnungsgrundlagen dar, das selbst im eigenen Land von den Betroffenen oft nur für die jeweils eigene Schulart beherrscht wird.

Die Leitungszeit für Schulleiter wird heute in der Regel durch die Zahl der Schüler oder der Klassen einer Schule bestimmt. Dabei bleibt die Zahl der Mitarbeiter an der Schule meist außer Betracht. Dies mag früher auch unerheblich gewesen sein, aber wegen der zunehmenden Teilzeitbeschäftigung ist die Zahl der Mitarbeiter inzwischen meist größer als die Ausstattung mit Planstellen. Da eine der Haupttätigkeiten von Schulleitern aber die **Kommunikation** ist – besonders innerhalb des Kollegiums –, ist es unumgänglich, die Anzahl der an der Schule tätigen pädagogischen Mitarbeiter neben der Schülerzahl als Bemessungsgrundlage zu nehmen. Da der Schulleiter zu jedem pädagogischen Mitarbeiter seiner Schule Kontakt halten muss, wird seine Arbeitszeit zu einem großen Teil durch die Zahl der Beschäftigten bestimmt, wobei deren Beschäftigungsumfang keine entscheidende Rolle spielt.

Der Anteil an Arbeit, die der Einzelne für das System Schule aufwendet, wird dabei sicherlich verschieden groß ausfallen – beim Schulleiter umfasst er die gesamte Leitungszeit, bei einigen Kollegen, die sich z.B. intensiv für die Arbeit am Schulprogramm engagieren, wird er größer ausfallen als bei anderen, die dort weniger einbringen können oder wollen, dafür aber lieber mehr Unterricht erteilen.

Auf Basis dieser Überlegungen gelten folgende Kriterien für die Berechnung der Schulleitungsarbeitszeit:

- Die Berechnung der Unterrichtsverpflichtung für Schulleiter und Stellvertreter aller Schularten und -formen geht von einem Grundstock von 24 Wochenstunden in allen Schulen aus.
- Jeder Schulleiter erhält als Leitungszeit einen Sockel in Höhe der Hälfte der Unterrichtsverpflichtung, muss also höchstens 12 Stunden Unterricht erteilen.
- Pro angefangene 75 Lehrerwochenstunden, die der Schule zugewiesen wurden, sinkt seine Unterrichtsverpflichtung um eine weitere Unterrichtsstunde. (Anderes der Schule direkt unterstelltes pädagogisches Personal wie Erzieher, Sozialpädagogen u.a. muss gegebenenfalls gesondert berücksichtigt werden.)
- Der Schulleiter unterrichtet in der Regel mindestens 5 Stunden.
- Der Stellvertreter erhält die Hälfte der Leitungszeit des Schulleiters.
- Es gibt ein Zeitbudget für weitere Führungskräfte im gleichen Umfang wie für den Stellvertreter.
- Rechnerisch ermittelte Leitungszeit, die wegen der Mindestunterrichtsverpflichtung in Höhe von 5 Stunden nicht in Anspruch genommen werden kann, geht nicht verloren, sondern erhöht das Gesamtbudget der Schule und kommt dadurch anderen Führungskräften zugute.

Die Tabelle auf der folgenden Seite zeigt im Detail, wie die Schulleitungszeit berechnet werden kann. Für eine Schule mit 600 Lehrerwochenstunden (das entspricht in Berlin einer größeren Realschule mit etwa 440 bis 460 Schülern) ergeben sich danach folgende Zeitbudgets:

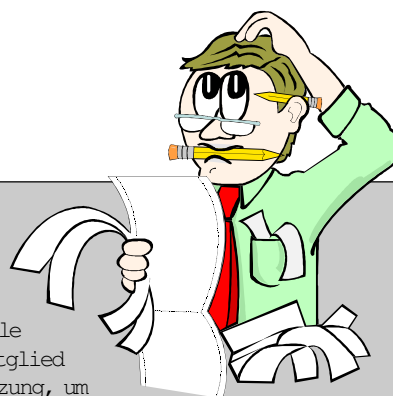
- Die Leitungszeit des Schulleiters setzt sich zusammen aus dem Sockel (Spalte 2) und der zusätzlichen Leitungszeit (600 Lehrerwochenstunden geteilt durch den Operator 75 = 8,0), zusammen also 20 Stunden, so dass eine Unterrichtszeit von 4 Stunden (24 Stunden Unterrichtsverpflichtung abzüglich 20 Stunden Leitungszeit) verbleibt.
- Da der Schulleiter mindestens 5 Stunden unterrichten muss, wird eine Stunde seiner Leitungszeit in den „Topf“ für weitere Führungskräfte übertragen.
- Die Leitungszeit des Stellvertreters entspricht der Hälfte der Leitungszeit des Schulleiters (hier 10 Stunden); die Unterrichtsverpflichtung beträgt also 14 Stunden (25 Stunden Unterrichtsverpflichtung minus 10 Stunden Leitungszeit).
- Das Zeitbudget für weitere Führungskräfte entspricht insgesamt dem des Stellvertreters, also 10 Stunden. Dazu kommt die Stunde, die der Schulleiter nicht in Anspruch nehmen kann, so dass sich das Gesamtbudget auf 11 Stunden erhöht.

Im Vergleich zur bestehenden Berliner Regelung (15,5 Stunden für den Schulleiter, 4 Stunden für den Stellvertreter und 3 bis 4 Verwaltungsstunden) bedeutet das Modell eine reale Verbesserung um etwa 17 Stunden, jedenfalls bei einer Schule dieser Größenordnung. Selbst bei sehr kleinen Schulen bleibt ein Plus, da die minimale Leitungszeit in der Tabelle mit 29,3 Stunden immer noch deutlich über der in Berlin maximal möglichen Leitungszeit liegt.

## 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.



### Arbeitszeitmodell des Allgemeinen Schulleitungsverbandes Deutschlands e.V. (ASD)

Unt.-verpfl.	LZ Sockel	LeWo Std.	Operator	LZ zusätzl.	LZ SchL	Unt.verpfl. SchL	LZ Stellv.	Unt.verpfl. Stellv.	weitere FÜK	Erhöhung LZ	gesamt FÜK
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
24	12	200	75	2,7	14,7	9,3	7,3	16,7	7,3	0,0	7,3
24	12	250	75	3,3	15,3	8,7	7,7	16,3	7,7	0,0	7,7
24	12	300	75	4,0	16,0	8,0	8,0	16,0	8,0	0,0	8,0
24	12	350	75	4,7	16,7	7,3	8,3	15,7	8,3	0,0	8,3
24	12	450	75	6,0	18,0	6,0	9,0	15,0	9,0	0,0	9,0
24	12	500	75	6,7	18,7	5,3	9,3	14,7	9,3	0,3	9,7
24	12	600	75	8,0	20,0	4,0	10,0	14,0	10,0	1,0	11,0
24	12	700	75	9,3	21,3	2,7	10,7	13,3	10,7	2,3	13,0
24	12	800	75	10,7	22,7	1,3	11,3	12,7	11,3	3,7	15,0
24	12	900	75	12,0	24,0	0,0	12,0	12,0	12,0	5,0	17,0
24	12	1000	75	13,3	25,3	-1,3	12,7	11,3	12,7	6,3	19,0
24	12	1200	75	16,0	28,0	-4,0	14,0	10,0	14,0	9,0	23,0
24	12	1400	75	18,7	30,7	-6,7	15,3	8,7	15,3	11,7	27,0
24	12	1600	75	21,3	33,3	-9,3	16,7	7,3	16,7	14,3	31,0
24	12	1800	75	24,0	36,0	-12,0	18,0	6,0	18,0	17,0	35,0
24	12	2000	75	26,7	38,7	-14,7	19,3	4,7	19,3	19,7	39,0

#### Erläuterungen:

- 1 Die grundsätzliche Unterrichtsverpflichtung für Schulleitungsmitglieder aller Schulformen beträgt 24 Unterrichtswochenstunden.
- 2 Der Sockel an Leitungszeit (LZ) für den Schulleiter beträgt 12 Stunden.
- 3 Die an der Schule zu unterrichtenden bzw. nach den Organisationsrichtlinien auf Grund pädagogischer Besonderheiten zugewiesenen Lehrerwochenstunden werden addiert.
- 4 Je 75 Lehrerwochenstunden sinkt die Unterrichtsverpflichtung des Schulleiters um eine Stunde, d.h. der Operator ist 75
- 5 Die zusätzliche Leitungszeit ergibt sich aus dem Sockel nach Spalte 2 plus Anrechnung der Lehrerwochenstunden aus Spalte 4.
- 6 Die gesamte Leitungszeit des Schulleiters ergibt sich aus dem Sockel nach Spalte 2 plus zusätzlicher Leitungszeit nach Spalte 5.
- 7 Die Unterrichtsverpflichtung des Schulleiters ergibt sich aus der Unterrichtsverpflichtung nach Spalte 1 minus dem Sockel nach Spalte 2 minus zusätzlicher Leitungszeit nach Spalte 5.
- 8 Die Leitungszeit des Stellvertreters ist die halbe Leitungszeit des Schulleiters (nach Spalte 6).
- 9 Die Unterrichtsverpflichtung des Stellvertreters ergibt sich aus der Unterrichtsverpflichtung nach Spalte 1 minus der Leitungszeit nach Spalte 8.
- 10 Die Leitungszeit der weiteren Führungskräfte entspricht der Leitungszeit des Stellvertreters (Spalte 8).
- 11 Der Schulleiter unterrichtet mindestens 5 Stunden, so dass die von ihm nicht genutzte Leitungszeit in den Topf der weiteren Führungskräfte geht.
- 12 Die Gesamtleitungszeit der weiteren Führungskräfte ergibt sich als Summe aus den Spalten 10 und 11.

(Quelle: Blaubuch des ASD – Bedingungen für eine zeitgemäße Schulleitung. Herausgegeben vom Allgemeinen Schulleitungsverband Deutschlands, Berlin 2002, S. 21/22)



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

# Moderne Personalmanagement

Das Thema der diesjährigen Herbsttagung heißt „Modernes Personalmanagement“ – ein Thema, das die letzte Herbsttagung („Schulqualität durch Führung“) inhaltlich aufnimmt und weiterführt. Sollten Sie das letzte Heft unserer Mitgliederzeitschrift zur Hand haben, legen Sie es neben dieses – und Sie werden feststellen, wie ähnlich sich beide Ausgaben sind, nicht nur in der inhaltlichen Zuspitzung. Selbst das Layout macht deutlich, dass es sich um zwei Seiten einer Medaille handelt: Führung ist ohne Instrumente eines modernen Personalmanagements gar nicht denkbar. Hierzu gehören neben den Methoden der **Personalentwicklung** – wie erkenne und fördere ich die Potenziale der Mitarbeiter? – und der **Personalführung** (Motivation, Information, Einbindung in Entscheidungsprozesse, aber auch Aufsicht, Kontrolle und Beurteilung) notwendigerweise auch Möglichkeiten zur **Ressourcensteuerung** (Personalplanung, Auswahl und Einstellung, Freisetzung).

Im Zusammenhang mit der bewussten und geplanten Steuerung von Qualitätsentwicklungsprozessen kommt diesem letzten Bereich eine besondere Bedeutung zu. Wie soll ich ein bestimmtes Profil stärken, wenn mir die Möglichkeit fehlt, die Personen, die dieses Profil ja tragen müssen, auszuwählen? Wie gehe ich mit denjenigen um, die gemeinsam beschlossene Grundsätze und Verfahrensweisen **nicht** mittragen wollen? Viele Verhaltensweisen im Schulalltag werden ja gerade nicht vom pädagogischen Selbstverständnis der Lehrkräfte bestimmt, sondern von Bequemlichkeit, den per-

sönlichen Wünschen und Interessen oder anderen außerschulischen Faktoren (etwa dem Bau eines neuen Hauses). Solange es nicht im Widerspruch zur pädagogischen Arbeit steht, ist das natürlich legitim – aber im Konfliktfall fehlen häufig die Instrumente, um die Ansprüche der Schule durchzusetzen. Überzeugung und Motivation bleiben dann wirkungslos, wenn sie auf harte persönliche Interessen treffen. Und in vielen Fällen ist das bestehende Dienstrecht eine äußerst stumpfe Waffe (man sehe sich nur hilflosen Versuche des Landesschulamtes an, im Fall des angeblich rechtsradikalen Steglitzer Studienrates zu einer auch juristisch tragfähigen Entscheidung zu kommen).

Der IBS hat mit dem ehemaligen hessischen Kultusminister **Hartmut Holzapfel** einen Referenten gewinnen können, der als Politiker und engagierter „Behördenpraktiker“ viele Erfahrungen mit den konkreten Problemen des Personalmanagements sammeln konnte. Seine Grundthese, dass Schulen, die Verantwortung für ihre eigene Qualitätsentwicklung übernehmen wollen, ein hohes Maß an Freiheit und Flexibilität brauchen, zu dem neben der Hoheit über Einnahmen und Sachmittel eben auch die Hoheit über das Personal gehört, steht auch im Mittelpunkt der diesjährigen Tagung.

Wir wünschen Ihnen einen spannenden Tagungsverlauf, viele neue Informationen und anregende Diskussionen, damit Sie argumentativ gestärkt in Ihren Schulalltag zurückgehen können!

jc

### Arbeitsgruppen:

- |  |   |
|--|---|
| <p><b>1 Beteiligung der Schulleitungen bei Einstellungen</b><br/>Jörg Grötzner (LSA, Außenstelle Marz.-Hellersdorf)<br/>N.N.</p> <p><b>2 Beurteilung von Lehrern</b><br/>Wolfram Bauer (LSA, Seminardirektor)<br/>Dietmar Reich (Pestalozzi-Schule)</p> <p><b>3 Personalführungsinstrumente</b><br/>Gerahrd Schmid (LSA, Außenstelle Friedrichshain-Kreuzberg)<br/>Harald Mier (Shadow-Oberschule)</p> | <p><b>4 Personalräte an den Schulen?</b><br/>Reform des PersVG in Berlin<br/>Knut Bialecki (Droste-Hülshoff-Oberschule)<br/>Heinz Winkler (Leistikow-Oberschule, Vorsitzender des IBS)</p> <p><b>5 Gemeinsames Personalmanagement von Schulaufsicht und Schulleitung</b><br/>Volker Marquardt (LSA, Außenstelle Spandau)<br/>Harald Kuhn (B.-Traven-Oberschule)</p> <p><b>6 Motivationstechniken in der Personalführung</b><br/>Hans-Jürgen Berg-Rupprecht (VW Coaching GmbH)</p> |
|--|---|

Dienstag, 29. Oktober 2002  
 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**  
**„Modernes Personalmanagement“**  
**Hartmut Holzapfel, Frankfurt**  
**hessischer Kultusminister a.D.**
- 10.30 Uhr Aussprache  
 10.45 Uhr Kaffeepause
- 11.15 Uhr Arbeitsgruppen**  
 bis dazwischen Mittagspause  
**16.00 Uhr**

Im Anschluss an die Tagung lädt der IBS zur gemeinsamen Tagungsauswertung ins Restaurant des „Hauses am Köllnischen Park“ ein.



Anmeldungen zur Tagung sind auch noch am Tagungsort selbst möglich.

Wir bitten um Verständnis, dass zur Deckung der Kosten ein – steuerlich absetzbares – Tagungsgeld von 23,- EUR erhoben wird (für IBS-Mitglieder 15,- EUR; dieser reduzierte Unkostenbeitrag gilt auch bei gleichzeitiger Beitrittserklärung).

Die Tagung ist als Fortbildungsveranstaltung vom LISUM anerkannt.

7. **Konflikte im Schulalltag – Gesprächsführung und Lösungsstrategien** (mit Videoaufnahmen)  
 Klaus Seifried (Schulpsych. Beratungsstelle Mitte)
8. **Aktiv zur Ruhe kommen durch positiven Umgang mit Stress**  
 Isolde-Maria Lenniger (Schulpsych. Beratungsstelle Neukölln)  
 Astrid-Sabine Busse (Grundschule i. d. Köllnischen Heide)
9. **Personalbudgetierung – Weg aus der Krise?**  
 Elmar Kampmann (Martin-Buber-Oberschule)
10. **Zeitmanagement**  
 N.N.

11. **Strategien pädagogischer Beratung durch die Schulleitung**  
 Gerhard Nitschke (LSA, angefragt)  
 Dr. Jobst Werner (Paulsen-Oberschule)
12. **Schulleiter als „Totengräber“? Was tun bei Schulschließungen?**  
 Christiane Knoppick (Grundschule unter dem Regenbogen)
13. **Neue Strukturen im Brandenburger Schulsystem**  
 Dr. Dirk Lenius (Schulleitungsverband Brandenburg)  
 Helmut Kühn (Schulleitungsverband Brandenburg)

## Zur Qualität von Schule und Schulleitungen

Hartmut Holzapfel

Seit vielen Jahren ist Hartmut Holzapfel, von 1991 bis 1999 Hessischer Kultusminister, in der bildungspolitischen Diskussion mit seinen Forderungen nach einer grundlegenden Veränderung von Schule und Unterricht präsent, zuletzt in der Juni-Ausgabe der Zeitschrift *schulmanagement* mit einem Aufsatz über die Zukunft der Schule. Seine Argumentation kreist dabei immer wieder um die Kritik am System der „Selbstreferenz“, das er für die gleichsam autistischen Züge der zentral gesteuerten bundesdeutschen Schule verantwortlich macht: Solange die Kriterien von Erfolg und Misserfolg nur von innen her definiert werden, ohne Bezug zur gesellschaftlichen Realität, werden die externen Variablen (etwa Elternhaus oder Wirtschaft) zu störenden Faktoren – und das umso mehr, je weniger ein konsensfähiger inhaltlicher Begriff von Allgemeinbildung existiert. Wenn Schule sich heute weiter entwickeln will – so seine These –, muss sie dieses selbstreferenzielle System verlassen und zu einer dezentral verantworteten gesellschaftlichen Einrichtung werden. Das hat natürlich ganz erhebliche Konsequenzen für die Funktion der Schulleitung: Ihre Verantwortung wird zunehmen, gerade im Hinblick auf die sächlichen und personellen Ressourcen.



Foto: Hessischer Landtag

Diese Thesen erläuterte er u.a. 1999 in einer Rede vor Mitgliedern des niedersächsischen Schulleiterverbandes. Wir dokumentieren sie hier in Auszügen – nicht um den Hauptvortrag der diesjährigen IBS-Herbsttagung vorwegzunehmen, sondern um ihn zu ergänzen und um vielleicht ein wenig Appetit auf mehr zu machen. jac

Die Schule muss aufhören, das zu sein, was die Soziologen ein ausschließlich selbstreferenzielles System nennen. Ich führe das nicht nur deswegen hier ein, weil es eines der ja gar nicht so zahlreichen Wörter ist, an denen man die neue Rechtschreibung üben kann, sondern auch als Referenz an Niedersachsen, weil diesen Begriff ein Erziehungswissenschaftler aufgegriffen hat, der aus diesem Land stammt – Professor Oelkers, der jetzt in der Schweiz lehrt, aber in der deutschen Diskussion höchst präsent geblieben ist. Er hat die Schule als ausschließlich selbstreferenzielles System beschrieben, also als ein System, das die Kriterien für Erfolg nur aus sich selbst heraus definiert – durch die Festlegung von Abschlüssen und Übergängen auf die nächsten Stufen, von Bildungsplänen und Prüfungskriterien etc.

### Hartmut Holzapfel

geb. am 05.09.1944 in Röhrda  
(Werra-Meißner-Kreis)

1964 Abitur, Studium der Soziologie in  
Frankfurt, Diplom 1969

Lehrer für Sozialwissenschaften

1969 bis 1974 Referent im Ministerbüro  
des Hessischen Kultusministers

1991 bis 1999 Hess. Kultusminister

seit 1961 Mitglied der SPD

1982 bis 1991 Vorsitzender der Arbeits-  
gemeinschaft für Bildungsfragen

1984 bis 1993 Mitglied der

Bildungspolitischen Kommission  
beim SPD-Parteivorstand.

1996 bis 1999 Mitglied des

Bildungsministerrats der  
Europäischen Union

Mitglied des Hessischen Landtags

1974 bis 1995 und seit April 1999

ständnis von Professionalität, die in sich ruht und kein Außen braucht. Lothar Späth hat das immer am deutschen Ingenieur festgemacht, der produktorientiert ist – er ist so von der Qualität der eigenen Arbeit, der Qualität des „Made in Germany“ überzeugt, dass ihm solche obszönen Fragen wie die, ob irgendjemand das Produkt auch kaufen will, nie in den Kopf gekommen sind; die Gewissheit der Nachfrage ergab sich automatisch aus diesem Qualitätsbewusstsein. Er erzählt dann gern die Geschichte von dem Ingenieur, den er von Jena aus zu einem Kunden schickt, um zu klären, ob man miteinander ins Geschäft kommen könne, und der zurückkommt und auf die Frage: na, wie ist es, kommen wir mit denen ins Geschäft?, sagt: nein, das nicht, aber die wissen jetzt, wie gut wir sind.

Das ist im Grunde eine Schlüsselgeschichte, weil Sie wohl keine Mühe haben, diese Geschichte auf die Schule zu übertragen – Sie finden auch dort die fest verankerte eigene Überzeugung, dass man doch gut sei (und ich will ausdrücklich hinzufügen, dass diese Überzeugung weder bei dem genannten Ingenieur noch bei den Kolleginnen und Kollegen falsch sein muss, damit es da keine Missverständnisse gibt), das daraus resultierende In-sich-Ruhen, die Erwartung, dass das doch eigentlich das ist, was auch die Außenwelt endlich überzeugen müsse. Das wird den Lehrerinnen und Lehrern auch noch dadurch erleichtert, dass sie, wie kaum ein anderer Beruf, auf eine geradezu beliebig große Palette externer Variabler zurückgreifen können, die sich zur Entschuldigung heranziehen lassen, wenn die Ergebnisse mit diesem Selbstbild nicht übereinstimmen. Das ist dann die schlimme Klasse 5b,

in der man sowieso nicht unterrichten kann, oder die Jahrgangsstufe 8, von der von Hentig einmal gesagt hat, man solle sie einfach abschaffen, weil man inmitten der Pubertät ohnehin keinen Unterricht machen kann; das ist der Hinweis auf die Eltern, die zu Hause nichts tun für die Unterstützung der Schule, das ist der Hinweis auf die völlig unrealistischen Erwartungen der Wirtschaft, der Hinweis auf die geheimen Erzieher – immer auch der Hinweis auf den Kultusminister, der idiotische Erlasse gemacht hat, und/oder dass zu wenig Geld zur Verfügung steht.

Sie sehen: es gibt in der Tat eine unglaublich große Palette von externen Variablen, die bei ausschließlich selbstreferenziellen Systemen (das ist im Grunde ihr entscheidendes Merkmal) nicht als Bedingungsfaktoren der eigenen Arbeit betrachtet werden, auf die man angemessene Reaktionen finden muss, sondern lediglich als Störvariable.

Ein Großteil des Frusts zwischen Schule und Öffentlichkeit liegt hier begründet; hieraus erklären sich die Missverständnisse, erklärt sich, dass Lehrerinnen und Lehrer sich häufig in der Öffentlichkeit so unverstanden fühlen, dass sie meinen, dass ihnen doch ständig nur Steine in den Weg gelegt werden. Auf der anderen Seite führt es in der Öffentlichkeit häufig zu der Wahrnehmung, dass in der Schule ein wirklich völlig bornierter Haufen versammelt ist, der überhaupt nicht begreifen will, was sich in der Gesellschaft verändert hat. Da reden die einen dann von „faulen Säcken“ (das war ein regionales Zitat, soll aber nicht zu parteipolitischen Fehldeutungen führen – ich kann auch aus Stuttgart zitieren, wo der Fraktionsvorsitzende der dortigen großen Regierungspartei von „faulen Hunden“ gesprochen hat; da haben Sie jetzt die ausgewogene Auswahl). Und das führt dann bei Lehrerinnen und Lehrern dazu, dass diese sich als eine unverstandene Berufsgruppe empfinden – und zu dem Vorwurf, dass „die“ doch gar keine Ahnung haben, was für Aufgaben sich heute in der Schule stellen.

(..)

Ein Merkmal ausschließlich selbstreferenzieller Systeme ist es, dass in ihnen Scheitern immer an den Kriterien des eigenen Systems gemessen wird. Die Hochschulen haben eine hohe Fähigkeit, von ihrer eigenen Reformunfähigkeit dadurch abzulenken, dass sie alle zehn Jahre ihre Vorstellungen zum Abitur umschreiben und die Abschaffung dessen fordern,

dessen Einführung sie gestern vorangetrieben hatten. Das ist eine bislang überaus erfolgreiche Strategie gewesen, mit der immer wieder neue Generationen von Kultusministern in Verunsicherung gestürzt werden konnten. Die hohe Abbrecherquote an Hochschulen (um auch das an einem Beispiel anschaulich zu machen) wird dann zur Legitimation, Fragen an das Abitur zu stellen, weil die Studentinnen und Studenten angeblich so schlecht vorbereitet werden, dass so viele deswegen scheitern müssen. Nun hat eine Studie in Niedersachsen schon vor Jahren darauf hingewiesen, dass das mit dem Scheitern so eine Sache ist – Studienabbrecher „scheitern“ zwar nach den selbstreferenziellen Normen des Hoch-

schulsystems, sind aber in einem ganz ungewöhnlichen Umfang beruflich überaus erfolgreich. Das müsste ja eigentlich zunächst einmal vor allem zu einer Rückfrage an die Hochschulen selbst führen, bevor diese anderen Fragen stellen.

(..)

Wir reden im Augenblick allüberall über ganz viele neue Steuerungsmechanismen; häufig werden die neuen Instrumente jedoch nur in einem modischen Jargon adaptiert und angewandt in einem System, in dem eigentlich im Grunde gar nichts gesteuert werden kann, weil sowieso alles (oder doch jedenfalls viel zu viel) weiterhin unverändert eng geregelt bleibt... Soll Handlungsmöglichkeit real gegeben sein, so wird der Preis sein, dass die Schulen in absehbarer Zeit quasi öffentlich-rechtliche Körperschaften mit eigener Personal- und Sachverantwortung werden müssen...

Denkt man konsequent in diese Richtung, so ergeben sich zunächst einmal eine ganze Reihe von erfreulichen Konsequenzen, die die Stellung der Schule stärken: das kann nur funktionieren mit einer wirklichen Budgethoheit, nicht mit einer nur gespielten. Das war bei uns in Hessen recht unterschiedlich

– da gab es einige Schulträger, die haben das sehr gut gemacht, mit wirklichen Dispositions- und Übertragungsrechten, andere haben das so gemacht, dass die Schulen töricht gewesen wären, wenn sie sich darauf eingelassen hätten, weil ökonomisches Verhalten nur zur Mittelreduzierung führte. Aber es geht nicht nur um den (Sach-)Etat, es müssen auch die Instrumente hinzukommen, die Verantwortung für das Personal ermöglichen – beispielsweise die Möglichkeit, das Personal der Schule selber auszuwählen, was so selbstverständlich werden muss wie es selbstverständlich ist, dass keinem hessischen Schreinermeister das Personal nach der Gesellenprüfung über die Handwerkskammer zugewiesen wird.

**Schulen brauchen ein hohes Maß an pädagogischer Freiheit und Flexibilität, also eine kräftige Dosis Deregulation. So wenig das Gleichmaß bürokratischer Regeln den Bedürfnissen der Schule gerecht werden kann, so wenig kann es Qualität sichern. Regional verankerte Zielvereinbarungen und externe Evaluation sind auch hier geeignete Instrumente von Steuerung und Kontrolle – aber nur dann, wenn Ergebnisse auch wirklich verantwortet werden können. Dies verlangt Hoheit der Schule über Einnahmen, Sachmittel und Personal – und die Bereitschaft zur Kooperation mit anderen kommunalen Einrichtungen oder freien Trägern.**

Hartmut Holzapfel: Was sich nach Pisa ändern muss. In: schulmanagement 3/2002, S. 21



Daraus folgt nun aber sogleich der unangenehmere Teil, denn es ist klar, dass das zentrale Zuweisungsverfahren auch wieder eine entlastende Funktion hat, wenn es darum geht, wer die Verantwortung trägt, dass etwas schief läuft. In Hessen spricht man vom „Wanderpokal“... wenn es also schief geht, so ist das dann nicht mehr Sache der Schule, die Verantwortung wird weiter gegeben und zur Sache des Schulamtes: Dem wird dann erklärt, dass nun mal eine andere Schule das Kreuz zu tragen habe. Dieses Wegschieben ist logisch, weil der Staat eingestellt hat – wie sollen seine Vertreter vor Ort dann nicht die Verantwortung für die Folgen zugeschoben bekommen?

**Ü**bertragung der Verantwortung für die Personalauswahl setzt zwingend voraus, dass die Verantwortung für die Folgen im Positiven wie im Negativen dann auch bei der Schule bleibt. Das aber wiederum geht nur, wenn auf der schulischen Ebene Beurteilungen mit Konsequenzen möglich werden, die Möglichkeit, gut geleistete Arbeit zu honorieren ebenso wie die Möglichkeit, schlecht geleistete Arbeit zu sanktionieren, wie im wirklichen Leben auch.

Ich weiß, dass das eine schwierige Sache ist. Ich kenne auch alle Gegenargumente, die darauf hinauslaufen, dass man die Leistung von Lehrerinnen und Lehrern nicht bewerten könne. Im Kern hätten diese Argumente freilich die Konsequenz, dass die Lehrkräfte auch in ihrer Klasse keine Bewertungen mehr vornehmen dürften, denn es sind dieselben Argumente, die dagegen sprechen. Lehrkräfte bewerten aber nun einmal Menschen, trotz aller Skrupel, die sie dabei im Einzel-

nen haben mögen, und sie können all die Gründe anführen, die dies trotz aller Einwände rechtfertigen. Und deswegen überzeugen mich diese Argumente als generelle Argumente gegen die Bewertung von Lehrerleistung nicht, sondern führen nur zu den gleichen Differenzierungen, die auch jeder weder Notengebung zu Grunde liegen müssen, wenn sie verantwortbar erfolgt. Es geht also um Transparenz der Kriterien, die Verhinderung von Missbrauch, die Eröffnung von Hilfen, wo Schwächen sichtbar werden – das sind alles legitime Folgefragen, die so sorgsam bedacht sein müssen wie jede Bewertung eines Menschen, sei es in der Klasse oder vor der

Klasse – aber die generelle, abwehrende Behauptung, dass das grundsätzlich nicht gehe, ist, glaube ich, unzulässig. (Und wenn man ehrlich in das eigene Kollegium blickt, stellt man schnell fest, dass nicht alle Feststellungen schwer zu treffen sind – und es wäre ja schon ein großer Schritt, wenigstens mit diesen zu beginnen.)

Anders ist eine Verantwortung der Schule für die Qualität der eigenen Arbeit nicht möglich. Das kann sonst nicht funktionieren. Diesen Aspekt der eigenen Verantwortung (und der Honorierung von Engagement) möchte ich verbinden mit einem anderen, wie ich weiß, ebenfalls heiklen Punkt. Es ist angesprochen worden die Zeit, die in anderen Ländern zur Verfügung steht, um sich Kindern zuzuwenden. Das muss man freilich nüchtern sehen – das ist dort nicht deswegen möglich, weil mehr Geld aufgewandt wird, sondern weil Lehrkräfte schlechter bezahlt und durch anderes Personal ergänzt werden. Nun bin ich keineswegs der Auffassung, dass „die“ Lehrerinnen und Lehrer zu viel verdienen – Sätze, die mit „die“ anfangen, sind sowieso selten richtig. Aber ich denke schon, dass wir im Verhältnis von Lehrerarbeitszeit und Lehrergehalt in Deutschland an einem Punkt angelangt sind, der problematisch ist. Der Staat beruft sich darauf, dass er doch sein Personal recht gut bezahlt (und damit hat er hat ja auch Recht: schauen Sie sich die Landeshaushalte an, das spiegelt sich im durchschnittlichen Gehaltsniveau ebenso wieder wie in dem hohen Anteil an A14-, A15-, A16-Stellen), und weil dies so ist, wird damit legitimiert, dass den Lehrern auch an Arbeitsbelastung immer noch etwas draufgelegt werden darf. Und diese sagen völlig zu Recht: es gibt eine Grenze, wo die Höhe des Gehaltes das nicht mehr begründen kann, weil die Arbeit ab einem bestimmten Punkt einfach nicht mehr verantwortlich geleistet werden kann.

Wir müssen an dieser Stelle den Knoten wohl früher oder später einmal durchschlagen, und das geht nur durch eine realistische Einschätzung sowohl der Einkommens wie auch der Belastung, durch die im Ergebnis wohl beides geringer werden muss. Wir dürfen im Regelfall nichts Unrealistisches erwarten, also einiges von den zusätzlichen Lasten wieder abladen, die wir den Lehrkräften aufgeladen haben, den Konsequenzen aus dieser Einsicht aber zugleich durch ein anderes System der Vergütung Rechnung tragen. Denkbar wäre, für den Regelfall als Grundgehalt des Lehrers die Eingangsstufe festzuschreiben, auf der dann flexibel (und auch befristet) Regelungen aufbauen, die leistungsbezogen oder auf Aufgaben bezogen sind, die die Bereitschaft zur Übernahme von zusätzlicher Verantwortung honorieren. Nur, wenn wir eine solche Umstellung auf den Weg bringen, werden wir mit derselben Summe Geldes etwas ermöglichen, was wir heute nicht ermöglichen können – ein realistisches Konzept von Belastung ebenso wie von Honorierung besonderer Aufgaben oder besonderen Engagements.

Die Diskussion über die Arbeitszeit und Belastung von Lehrerinnen leidet doch immer darunter, dass jeder diejenigen kennt, denen er ihren Status nicht gönnt, aber eben auch die, die mehr tun, als ihr Beamteneid verlangt. Mit generalisierenden Forderungen zur Verbesserung des Rufs kommt man da nicht weiter. Auch der Beruf des Politikers hat ja ein problematisches Image – und auch dem kann man ebenfalls kaum durch mehr allgemeine freundliche Bemerkungen über deren besondere Verantwortung entgegen wirken, sondern allein durch die Aufforderung zur Differenzierung. Denn man kennt in seinem Beruf doch auch all die Kollegen, an denen die Feindbilder der Öffentlichkeit festgemacht werden – und



so wie ich die im eigenen Umfeld, in meinem Arbeitsfeld kenne, so bin ich sicher, dass Sie die auch in Ihren Kollegien an der Schule kennen. So lange wir nicht selbst bereit sind zur Differenzierung, so lange dürfen wir uns nicht über undifferenzierte Beurteilung durch andere beschweren.

In den Vereinigten Staaten hat im Sommer 1999 der Vizepräsident Al Gore eine große Bildungsinitiative vorgestellt, zu der auch die Forderung gehörte, alle fünf Jahre für Lehrer eine Überprüfung der Eignung vorzusehen – eine gewiss sehr amerikanische Lösung. Interessant war, dass diese Überlegungen von den amerikanischen Lehrer-gewerkschaften keineswegs einfach abgelehnt wurden. Sie unterstützten den Ansatz als einen Versuch, das Lehrermage zu verbessern, wenn sich die Angehörigen dieses Berufes einer solchen regelmäßigen Beurteilung stellen, wollten selbstverständlich darüber verhandeln, wie das ausgestaltet wird, um Missbrauch zu verhindern – was eine legitime Erwartung ist. Wichtig ist für mich die andere „Denke“: dass Überprüfung nicht als Misstrauenserklärung gegen die eigenen Professionalität verstanden wird, sondern als Chance, diese einer skeptischen Öffentlichkeit gegenüber immer wieder neu nachzuweisen.

Und nun zu den Folgerungen für die Schulleitungen. Es ist da zunächst einmal klar, dass ein solches Modell erweiterter Eigenverantwortung voraussetzt, dass die Schulleitung sehr viel mehr Kompetenzen hat als heute, und dabei bleibt es nicht beim Stichwort Dienstvorgesetzter. Es muss sicher gestellt sein, dass die Verantwortung, die die Schulleitung wahrzunehmen hat, auch wirklich wahrgenommen werden kann – dass also in der eigenen Schule Konsequenzen gezogen werden können.

Dagegen gibt es einen Einwand, der nicht unplausibel ist: Wenn man anerkennt, dass es gute und schlechte Lehrer gibt, wird man wohl auch zur Kenntnis nehmen müssen, dass es auch gute und schlechte Schulleiter geben kann. Wenn die Kompetenzen der Schulleitung erhöht werden und sich dann herausstellt, dass jemand davon nicht sachgerecht Gebrauch macht, dann hilft jedenfalls nicht die Antwort, die mir jemand in einer Diskussion in Berlin gegeben hat: Das könne ja nicht vorkommen, weil der Staat mit der Auswahlentscheidung die Eignung doch festgestellt habe. Wenn das nicht die Antwort sein kann, dann wird man gegenüber schlechten Leitungen ebenso Konsequenzen ziehen müssen, wie dies gegenüber schlechten Lehrkräften gefordert wird. Tony Blairs doppelte Frage – was kann man für den guten Lehrer tun, und wie kriegt man einen schlechten los – muss natürlich genauso auch für den Schulleiter beantwortet werden.

Ich bin in der Wahl des Instrumentes da nicht festgelegt, zumal es sich um eine Frage handelt, die vielleicht noch weniger im Rahmen des alten Beamtenrechts geregelt werden kann als eine leistungsorientierte Bewertung der Lehrkräfte. In den meisten Ländern, die den Weg der stärkeren Eigenverantwortung in der Schule gegangen sind, hat sich ein bestimmtes Modell herausgebildet, nach dem die Schule als oberste Instanz eine Art Aufsichtsrat erhält – also das, was man im angelsächsischen Raum „Schoolboard“ nennt, ein Gremium, in dem Vertreter der Schule, und das heißt: nicht nur der Lehrer, sondern der gesamten Schulgemeinde, zusammen mit Vertretern der politischen Gemeinde und/oder des gesellschaftlichen Umfeldes Verantwortung für die Schule übernehmen. Die haben dann dasselbe Recht wie jeder Aufsichtsrat, nämlich auch den Vorstandsvorsitzenden zu entlassen.

Dass es bei der erweiterten Eigenverantwortung kein Modell gibt, in dem eine Gruppe immer nur Rechte gewinnen kann, ist Ihnen bei dieser Diskussion sicherlich ohnehin bewusst – erweiterte Rechte sind nicht ohne erweiterte Pflichten und Verantwortlichkeiten möglich. So wie der größere Spielraum des Lehrers mit dem Risiko behaftet sein muss, dass Konsequenzen gezogen werden können, je nachdem, wie mit diesem Spielraum umgegangen wird, so wird sich auch ein Steuerungsmodell, in dem die Schulleitung die Funktionen wahrnehmen kann, die sie auch nach meiner Meinung in einer Schule mit erweiterter Eigenverantwortung übernehmen muss, nur dann wirklich durchsetzen können, wenn die Frage beantwortet wird, wie auch hier mit den Ergebnissen umgegangen wird. Das heißt, es muss auch dann wieder ein Kontrollinstrument eingebaut werden, und, soweit ich das international sehe, ist das „Schoolboard“ das, was sich allgemein etabliert und was auch in Deutschland praktikabel sein könnte...

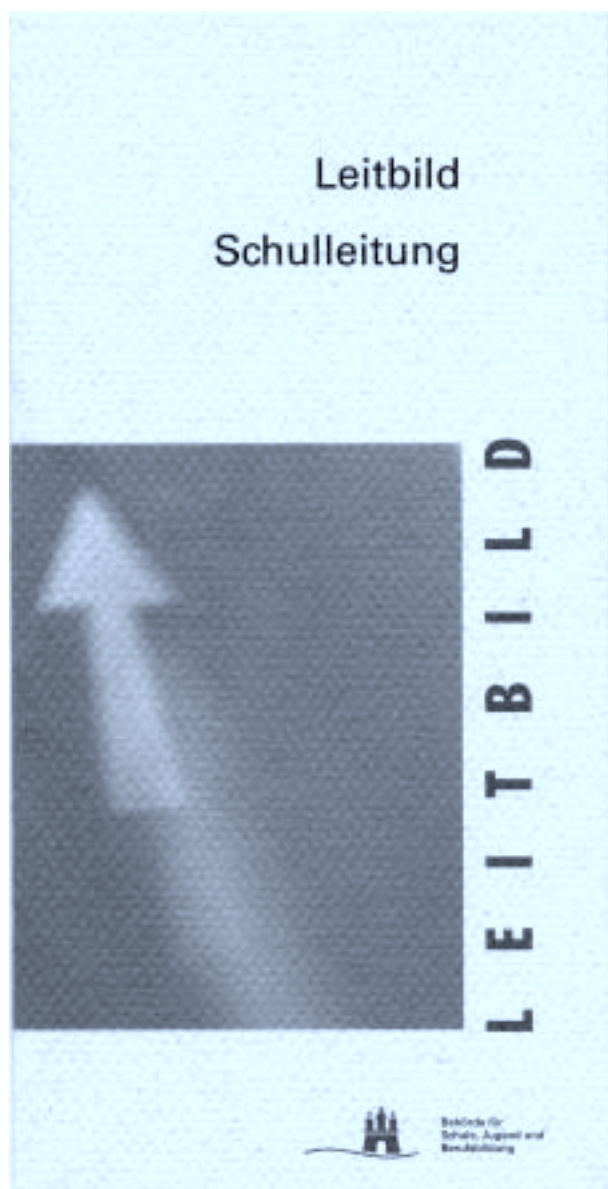
Die Veränderungen der Steuerungsmechanismen werden hier in der Bundesrepublik mit Sicherheit auch aus ökonomischen Gründen diskutiert (wie dies im Übrigen auch in den anderen Ländern der Fall war). Mir ist es jedoch wichtig, dass wir uns bewusst werden, dass es im Kern um zentrale inhaltliche Fragen geht, weil auch hinter der ökonomischen Diskussion ein inhaltlicher Zweifel an der Funktionsfähigkeit des Systems steht, auf den wir antworten müssen. Und dass, wenn es uns nicht gelingt, diese Zweifel zu beantworten, wir die Frage nach den Ressourcen auch politisch nicht mehr befriedigend beantworten können.

## Dokumentation

## Leitbild Schulleitung (Hamburg)

Seit einiger Zeit schon diskutiert man im Landesschulamt über ein sogenanntes „Masterprofil“ für Schulleitungsmitglieder, das sich aber offensichtlich immer noch im Stadium embryonaler Entwicklung befindet – mehr als Andeutungen und ungenaue Teilinformationen sind bisher nicht an die Öffentlichkeit gedrungen. Wie in vielen anderen Fällen ist man auch hier in anderen Bundesländern sehr viel weiter. Als ein Beispiel dokumentieren wir im folgenden das „**Leitbild Schulleitung**“, das die Schulverwaltung in Hamburg bereits vor mehr als einem Jahr nach umfangreichen Diskussionen mit allen Schulleitungen veröffentlicht hat. Dieser Text ist in vieler Hinsicht spannend – vor allem aber deshalb, weil hier mit dankenswerter Klarheit davon ausgegangen wird, dass Schulleitung ein eigenständiger Beruf ist. Vielleicht trägt er ja dazu bei, die verkrusteten Denk- und Entscheidungsstrukturen in der Berliner Verwaltung ein wenig aufzubrechen!

jbc



Leitbild Schulleitung. Hrsg. von der Freien und Hansestadt Hamburg, Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung, Amt für Schule. Hamburg, im September 2001.

### Warum ein Leitbild Schulleitung?

„Gute Schulleitung“ ist eine der wesentlichen Gelingensbedingungen von Schulqualität, denn eine gesicherte Erkenntnis der Schulforschung lautet: Ohne gute Schulleitung keine gute Schule.

Schulleitung ist ein Beruf. Nicht mehr tragfähig sind dagegen mit Blick auf den tatsächlichen Schulleitungsalltag früher verbreitete Vorstellungen von Schulleitung als „guter Lehrer plus ein bisschen Verwaltung“ oder Schulleiter als „primus inter pares“.

Das Leitbild ist nicht identisch mit einer Arbeitsplatzbeschreibung, sondern versucht, Realitätsbezug mit zukunfts-fähigen Visionen zu verbinden. Es will Orientierungshilfe leisten und setzt besondere Akzente dort, wo es in den letzten Jahren deutliche Veränderungen gegeben hat.

Das Leitbild Schulleitung soll zukunftsgerichtet, aber auch erreichbar sein. Es berücksichtigt die feststellbare Realität und gibt gleichzeitig die Richtung an für eine wünschenswerte Weiterentwicklung, ohne dabei alles von allen zu fordern.

Das Leitbild hat eine identifikations- und Motivationsfunktion. Es gibt ein Bild davon, wie Schulleitungen sich in ihrer Berufsarbeit sehen und anderen gesehen werden wollen. Das Leitbild soll das Selbstbewusstsein stärken, eine anspruchsvolle und wichtige Aufgabe in professioneller Weise zu leisten.

Das Leitbild hat eine Koordinationsfunktion. Es hilft den Mitgliedern einer Schulleitungsgruppe dabei, das Leitungshandeln an gemeinsamen Vorstellungen und Prinzipien auszurichten.

Das Leitbild hat eine Legitimationsfunktion. Es ermöglicht, leitungshandeln zu rechtfertigen und gibt innerhalb des von ihm beschriebenen Rahmens Spielraum für eigenständiges Handeln.

## Leitbild Schulleitung (Hamburg)

## Dokumentation

Das Leitbild hat eine Orientierungsfunktion. Es regt zu Entwicklungen an. Es beschreibt, aber schreibt nicht fest. Es gibt vor, ohne einzuengen. Das Leitbild gibt tätigen und zukünftigen Schulleitungen Klärungshilfe und Anregungen für das, was erwartet wird.

Das Leitbild Schulleitung ist eine Antwort auf die Herausforderungen, die mit dem Beruf der Schulleitung verbunden sind. Es will die Attraktivität des Berufes stärken und Interessentinnen und Interessenten eine zukunftsgerichtete Berufsrealität vorstellen. Es soll deutlich machen, dass Schulleitung eine reizvolle Gestaltungsaufgabe ist, mit vielfältigen Möglichkeiten innerhalb vorgegebener Rahmenbedingungen und größer werdender Entscheidungsspielräume eigene Ideen zu verwirklichen.

## Leitbild Schulleitung: 11 Thesen

**1 Schulleitung handelt im gesellschaftspolitischen Kontext**

Beispiele:

- die Verantwortung für die Erfüllung des gesetzlichen Bildungs- und Erziehungsauftrags an der eigenen Schule im Zusammenwirken mit Lehrkräften, Eltern sowie Schülerinnen und Schülern wahrnehmen
- bildungspolitische Vorgaben in der Schule vermitteln und verantwortlich sein für deren Umsetzung
- mit der Schulaufsicht vertrauensvoll zusammenarbeiten
- diejenigen kritisch und loyal beraten, die für Rahmensezung schulischen Handelns verantwortlich sind

(..)

- gesellschaftliche Erwartungen an das öffentliche Bildungswesen für die eigene Schule übersetzen und bei der Schulentwicklung beachten
- auf Veränderungen im sozialen Umfeld der Schule achten und sie bei der Schulentwicklung berücksichtigen
- Omnipotenzenerwartungen an die Möglichkeiten der Schule zurückweisen, gesellschaftlich verursachte Probleme lösen zu können

**2 Schulleitung ist Führung: die richtigen Dinge tun**

Beispiele:

- eine Vision haben von der Zukunft der eigenen Schule
- die Vorgesetztenfunktion bewusst und mit klarem Rollenverständnis wahrnehmen
- einen genauen Blick dafür haben, was an der Schule zu tun ist

- Ideen und Anregungen fördern, um die Entwicklung der Schule voranzutreiben
- die Entwicklung der Schule gestalten und für einen pädagogischen Grundkonsens sorgen
- das Zusammengehörigkeitsgefühl der an der Schule tätigen Personen fördern und stärken
- Gruppen und Gruppenprozesse koordinieren und steuern
- für die Einhaltung der dienstlichen Pflichten sorgen und die dafür erforderlichen Weisungen erteilen
- mit Konflikten produktiv umgehen
- entscheiden und Entscheidungen durchsetzen
- in der Kommunikation transparent sein
- Emotionen zeigen und dazu stehen

**3 Schulleitung ist Management: die Dinge richtig tun**

Beispiele:

- mit den personellen und materiellen Ressourcen der Schule wirkungsvoll umgehen, das heißt ökonomisch, ergebnisorientiert und eigenverantwortlich handeln
- Prozesse und Personal koordinieren und kontrollieren
- das Einhalten von Gesetzen und Bestimmungen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichern
- Personalentwicklung strategisch und systematisch betreiben
- Mitarbeiter einsetzen
- Aufgaben und Verantwortlichkeiten zuteilen und auf Ergebnissicherung achten
- Schulentwicklung und Qualitätssicherung steuern

**4 Schulleitung sorgt für Qualitätssicherung**

Beispiele:

- der Qualität von Unterricht und Erziehung die ihr gebührende Priorität in der Schulentwicklung sichern
- sich über den ordnungsgemäßen Ablauf der Unterrichts- und Erziehungsarbeit informieren und ihn, soweit erforderlich, durch geeignete Maßnahmen sicherstellen
- die Schulentwicklung auf der Grundlage des Schulprogramms gestalten
- bei der Arbeit an den Schwerpunkten des Schulprogramms für folgenreiche Evaluation sorgen
- ein Klima schaffen, in dem es leicht fällt, sich über pädagogisches Handeln auszutauschen, Rechenschaft zu geben und gemeinsam nach Verbesserungen zu suchen
- Feedback-Kulturen an der Schule aufbauen und unterstützen
- Qualitätsentwicklung als Daueraufgabe verstehen und dafür Strukturen schaffen
- deutliche Anforderungen an die Leistungen des Personals stellen

## Dokumentation

## Leitbild Schulleitung (Hamburg)

**5 Schulleitung hat Unterrichtskompetenz**

## Beispiele:

- Vorstellungen von didaktisch und methodisch gutem Unterricht haben, diese überprüfen, reflektieren und aktualisieren
- Unterrichtsbeobachtung und -beratung professionell und überzeugend gestalten
- das Bewusstsein schärfen für guten Unterricht als zentrales Anliegen von Schule
- im Kollegium für gemeinsam akzeptierte Standards guten Unterrichts sorgen

**6 Schulleitung hat Verantwortung für Personalentwicklung**

## Beispiele:

- ein schulspezifisches Konzept von Personalentwicklung erarbeiten und aktualisieren
- Personalentwicklung im Zusammenhang mit Schulentwicklung sehen und gestalten
- Instrumente der Personalentwicklung anwenden (beispielsweise Personalauswahl, Personalbeurteilung, Mitarbeiter- und Vorgesetztingespräche, Fortbildungsplanung)
- (...)
- unterschiedliche und vielfältige Möglichkeiten nutzen, um zu einem genauen Bild von Stärken, Potenzialen und Veränderungsnotwendigkeiten der einzelnen Lehrkräfte zu kommen
- die Potenziale der Lehrerinnen und Lehrer nutzen und Hilfen geben zu deren Weiterentwicklung
- Führungspotenziale erkennen und fördern
- Leistungskrisen bei einzelnen Lehrkräften rechtzeitig erkennen und sensibel Einfluss nehmen
- (...)
- die Lehrkräfte in der Unterrichts- und Erziehungsarbeit beraten, unterstützen und fördern
- für Zusammenarbeit der Lehrkräfte sorgen und Teamentwicklung fördern

**7 Schulleitung präsentiert die Schule nach außen**

## Beispiele:

- die Öffnung der Schule zu ihrem Umfeld fördern
- (...)
- Öffentlichkeitsarbeit machen und mit den Medien kooperieren
- Arbeitsergebnisse der Schule wirkungsvoll präsentieren
- (...)
- die Interessen der Schule vertreten

**8 Schulleitung ist Ausbalancieren von gegensätzlichen Anforderungen**

## Beispiele:

- langfristige Vision und Kompromisse im Alltag
- behördliche Vorgaben und Individualität der Einzelschule
- (...)
- unterschiedliche Interessen der schulischen Gruppen
- (...)
- beraten, entwickeln und beurteilen, sanktionieren
- Sachebene und Beziehungsebene
- Delegation von Verantwortung und Kontrolle

**9 Schulleitung leitet partizipativ und verhandlungsorientiert**

## Beispiele:

- die Schule leiten im Rahmen der Beschlüsse der Schulkonferenz und der Lehrerkonferenz
- innerhalb der vorgegebenen Hierarchie die Leitung kollegial und im Team wahrnehmen
- Zuständigkeiten in der Leitungsgruppe festlegen und transparent machen
- in wichtige Entscheidungen die am Schulleben Beteiligten mit einbeziehen
- (...)
- für Transparenz sorgen
- bei Konflikten vermitteln

**10. Schulleitung arbeitet beständig an der Weiterentwicklung ihrer Professionalität**

## Beispiele:

- fachlichen und kollegialen Austausch mit anderen Schulleitungen pflegen
- gezielt und regelmäßig an Fort- und Weiterbildung teilnehmen
- dafür Sorge tragen, dass persönlicher Lerngewinn aus der Fort- und Weiterbildung der Schule zugute kommt
- sich Überblick verschaffen zu wichtigen bildungspolitischen, pädagogischen und fachdidaktischen Themen und diesen laufend aktualisieren

**11. Schulleitung geht sorgsam mit sich selbst um**

## Beispiele:

- sich um ein bewusstes Stress- und Zeitmanagement kümmern
- Aufgaben und Verantwortlichkeiten delegieren
- sich abgrenzen können und in der Lage sein, unangemessene Forderungen zurückzuweisen

## „Q-Prozess“ - Software zur Evaluation von Schule

Unter Federführung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), des Allgemeinen Schulleitungsverbandes Deutschland (ASD), der Bundesvereinigung der Oberstudiendirektoren und der Konferenz der Schulleitungen (KSD) haben Schul- und Unternehmensvertreter in mehrjähriger Arbeit ein Instrument entwickelt, mit dem die Schulen in eigener Verantwortung ihren Qualitätsverbesserungsprozess steuern und gestalten können. Es handelt sich dabei um eine Software, die einen sehr differenzierten Katalog von mehr als 200 Fragen zum Unterricht, zur Schulleitung, zu den Lehrkräften, zur außerunterrichtlichen Arbeit und zur Umsetzung der allgemeinen Erziehungsziele so aufbereitet, dass man jedes Item mit einer Kategorie von 0 (nicht existent) bis 10 (Maximum) bewerten kann und dadurch sowohl einen Überblick über den Stand des eigenen Reformprozesses als auch Hinweise auf problematische oder vernachlässigte Aspekte erhält.

Durch den Einsatz des Programms soll es gelingen,

- die Arbeit an der Schule auf sich ändernde Bedürfnisse und Anforderungen auszurichten,
- die Zielorientierung der Arbeit und damit die Motivation von Lehrpersonal, Schulleitung und Servicepersonal zu steigern,
- alle Beteiligten bei der Entwicklung und Umsetzung des Schulprogramms einzubinden,
- vor staatlichen Institutionen und einer interessierten Öffentlichkeit Rechenschaft über die Arbeit abzulegen und damit letztendlich
- die Qualität von Schule und Unterricht kontinuierlich zu verbessern.

Bei der Vorstellung von „Q-Prozess“ am 17. September 2002 wies Arbeitgeberpräsident Hundt sogar darauf hin, dass der Fragen- und Bewertungskatalog Grundlage für ein System der externen Überprüfung nach englischem oder niederländischem Vorbild werden könnte, eine Art „Schul-TÜV“, bundesweit einsetzbar und mit vergleichbaren Ergebnissen. Das ist wohl noch Zukunftsmusik, aber dass die Umsetzung der im Mai beschlossenen Standards der Kultusministerkonferenz auf diese Weise genauer als durch Vergleichsarbeiten evaluiert werden könnte, ist durchaus einsichtig.

Wer sich selbst ein Bild von der Software machen möchte, kann eine Demo-Version von der Website des Arbeitgeberverbandes herunterladen ([www.bda-online.de](http://www.bda-online.de)); die Vollversion von „Q-Prozess“ ist zum Preis von 10 EUR bei der Bundesarbeitsgemeinschaft Schule Wirtschaft zu beziehen (10178 Berlin, Breite Straße 29, Fax 030 - 20 33 15 05, eMail: [Abt\\_05@bda-online.de](mailto:Abt_05@bda-online.de)).

The image shows the cover of the 'Q-Prozess' software. At the top, a box contains the text 'Qualitätsverbesserung in der Schule'. Below this, a central box reads 'Q - Prozess'. To the right, another box states 'Software zur Evaluation von Schule'. The bottom right corner features several logos: 'Bundesarbeitsgemeinschaft Schule Wirtschaft (BSW)', 'Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschland e.V. (ASD)', 'Konferenz der Schulleitungen in der Bundesrepublik Deutschland (KSD)', and 'BDA Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände'. A small box at the bottom left shows a preview of the software interface with the text 'Der Prozess der Schule Wirtschaft'.



# IBS-Fortbildung

## November 2002 - Januar 2003

### Bewerberseminare: Funktionsstellen in der Berliner Schule / Fachbereichsleiter stellen

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

Leitung: Rektor Eberhard Ramfeldt  
Referenten: Seminardirektor Wolfram Bauer  
Schulrat Detlef Ehrhardt  
Sonderschulrektor Dietmar Reich  
Oberstudiendirektor Harald Mier

#### 1. Funktionsstellen in der Berliner Schule

Zeit: Fr, 10. Januar 2003 (15.00 – 18.00 Uhr)  
Sa, 11. Januar 2003 (9.00 – 16.00 Uhr)  
Ort: Kolumbus-Grundschule,  
Büchsenweg 23 a  
13409 Berlin-Reinickendorf  
(nahe U-Bhf. Residenzstraße)  
Kosten: 80,- EUR (IBS-Mitglieder 65,- EUR)  
Anmeldung: bis 20. Dezember 2002  
Kursnummer: 2166

#### 2. Fachbereichsleiter stellen

Zeit: Fr, 8. November 2002 (15.00 – 19.00 Uhr)  
Sa, 9. November 2002 (9.00 – 16.00 Uhr)  
Ort: Kolumbus-Grundschule,  
Büchsenweg 23a  
13409 Berlin-Reinickendorf  
(nahe U-Bhf. Residenzstraße)  
Kosten: 80,- EUR (IBS-Mitglieder 65,- EUR)  
Anmeldung: bis 28. Oktober 2002  
Kursnummer: 2167

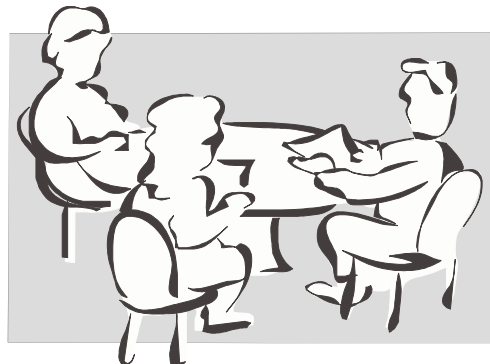
### Schulleiteraus- und -fortbildung im Baustein I

Das Ausbildungsprogramm orientiert sich an den Anforderungen des Berufs Schulleiter/Schulleiterin. Es umfasst zwei Grundbausteine mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Grundbaustein II findet im Frühjahr 2003 statt.

Inhalt: Aufbau des Schulwesens / Relevanz der Grundrechte in der Schule/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  
Zeit: Mi, 30. Oktober 2002 (14.00 – 18.30 Uhr)  
Do, 31. Oktober 2002 (9.00 – 18.00 Uhr)  
Fr, 1. November 2002 (9.00 – 18.00 Uhr)  
Sa, 2. November 2002 (9.00 – 13.00 Uhr)  
Ort: Kolumbus-Grundschule,  
Büchsenweg 23 a  
13409 Berlin-Reinickendorf  
(nahe U-Bhf. Residenzstraße)

**Anmeldung: nur über das LISUM !**  
(IBS-Kursnummer: 2168)



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!

## Schulleitung im Spannungsfeld zwischen Schulaufsicht und pädagogischer Freiheit des Lehrers

Schulaufsicht des Staates / Recht und Pflichten des Lehrers / Aufgaben der Schulleitung / Status der Schulleitung / Rechtliche Grundlagen / Fallbeispiele und Gerichtsurteile / Neues Schulgesetz

**Leitung:** Rektor Uwe Lutz  
Oberschulrat Gerhard Schmid  
**Zeit:** Di, 19. November 2002 (14.30 – 17.45 Uhr)  
**Ort:** Hausotter-Grundschule,  
Hausotterplatz 4  
13409 Berlin-Reinickendorf  
(nahe S-Bhf. Schönholz bzw. Bus 127)  
**Kosten:** 26,- EUR (IBS-Mitglieder 21,- EUR)  
**Anmeldung:** bis 8. November 2002  
**Kursnummer:** 2169

## Anleitung von Lehramtsanwärterinnen und Lehramtsanwärtlern in der Schule

Ziel dieser Veranstaltung ist es, Informationen über die verschiedenen Aspekte der Betreuung von Lehramtsanwärterinnen und -anwärtlern durch anleitende Lehrer zu diskutieren (gemeinsam Unterricht planen und durchführen, Kriterien für die Unterrichtsbeobachtung und -analyse entwickeln und anwenden, mit Ausbildern zusammenarbeiten).

**Leitung:** Seminardirektor Wolfram Bauer  
Rektorin Astrid Busse  
**Zeit:** Do, 21. November 2002 (15.30 – 18.00 Uhr)  
**Ort:** Grundschule in der Köllnischen Heide,  
Hänselstr. 6  
12057 Berlin-Neukölln  
(zwischen den S-Bhf. Köllnische Heide  
und Baumschulenweg oder Bus 166)  
**Kosten:** 20,- EUR (IBS-Mitglieder 15,- EUR)  
**Anmeldung:** bis 8. November 2002  
**Kursnummer:** 2171

## Gesprächsführung und Lösungsstrategien in schwierigen Situationen

In diesem Kurs sollen Grundlagen der Rhetorik trainiert und die eigene Gestik, Mimik und Körpersprache reflektiert werden. Anhand von alltäglichen Gesprächssituationen können in Rollenspielen Strategien der Gesprächsführung und Konfliktlösung geübt werden.

**Leitung:** Schulpsychologe Klaus Seyfried  
**Zeit:** Mo, 26. November 2002 (15.00 – 18.00 Uhr)  
Di, 27. November 2002 (9.00 – 16.00 Uhr)  
**Ort:** Schulpsychologische Beratungsstelle  
Berlin Mitte  
Badstr. 10 (Hinterhaus)  
13357 Berlin-Wedding  
(nahe U- und S-Bhf. Gesundbrunnen)  
**Kosten:** 60,- EUR (IBS-Mitglieder 50,- EUR)  
**Anmeldung:** bis 10. November 2002  
**Kursnummer:** 2170

### Veranstaltungen von *inpuncto change*:

#### 1. Crashkurs in Gesprächsführung

Di, 12. November 2002 (9.00 – 17.00 Uhr)  
Kursnummer: 2173

#### 2. Gestaltung von Konferenzen

Mi, 13. November 2002 (9.00 – 17.00 Uhr)  
Kursnummer: 2174

#### 3. Zeitmanagement für Schulleitungen

Do, 14. November 2002 (9.00 – 17.00 Uhr)  
Kursnummer: 2175

für alle Veranstaltungen gilt:

**Leitung:** Ronald Büsow (inpuncto change)  
**Ort:** Kolumbus-Grundschule,  
Büchsenweg 23 a  
13409 Berlin-Reinickendorf  
(nahe U-Bhf. Residenzstraße)  
**Kosten:** 64,- EUR (IBS-Mitglieder 54,- EUR)  
**Anmeldung:** bis 31. Oktober 2002

# IBS-Fortbildung November 2002 - Januar 2003

## Stunden- und Vertretungsplanerstellung mit dem IBS-Planer

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

Leitung: Rektor Eberhard Ramfeldt  
 Referent: Konrektor Bernd Hauer  
 Zeit: Mi, 6. November 2002 (15.00 - 17.30 Uhr)  
 Mi, 13. November 2002 (15.00 - 17.30 Uhr)  
 Ort: Hugo-Gaudig-Oberschule,  
 Boelckestr. 58 - 60  
 12101 Berlin-Tempelhof  
 (nahe U-Bhf. Paradesstraße)  
 Kosten: 30,- EUR (IBS-Mitglieder 25,- EUR)  
 Anmeldung: bis 22. Oktober 2002  
 Kursnummer: 2177

## Unterrichtsorganisation und Stundenplangestaltung für Konrektorinnen und Konrektoren an Berliner Grundschulen

Am Beispiel einer fiktiv entworfenen Schule soll ein konkreter Plan entwickelt und anschließend die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern vorgetragenen Probleme von allen gemeinsam bearbeitet und Lösungsstrategien verdeutlicht werden.

Leitung: Konrektorin Angelika Seeburg-Erhardt  
 Zeit: Fr, 17. Januar 2003 (14.30 - 17.30 Uhr)  
 Sa, 18. Januar 2003 (9.00 - 14.00 Uhr)  
 Ort: Johannes-Tews-Grundschule,  
 Wasgenstr. 50  
 14129 Berlin-Zehlendorf  
 (Bus 118, 211 oder 318)  
 Kosten: 50,- EUR (IBS-Mitglieder 40,- EUR)  
 Anmeldung: bis 20. Dezember 2002  
 Kursnummer: 2179

## Die Neustrukturierung der Gymnasialen Oberstufe

Zum Schuljahr 2003/2004 wird die Gymnasiale Oberstufe in Berlin neu strukturiert und auf 12,5 Jahre verkürzt. In dieser Veranstaltung werden die Grundzüge der Umorganisation erläutert und praktische und rechtliche Hinweise gegeben. Bis zum Veranstaltungsbeginn werden zumindest die Grundzüge der neuen VO-GO und AV-Abitur vorliegen und vorgestellt werden.

Leitung: Oberstudiendirektor Harald Mier  
 Zeit: Mo, 20. Januar 2003 (15.30 - 19.30 Uhr)  
 Ort: Schadow-Oberschule,  
 Beuckestr. 27 - 29  
 14163 Berlin-Zehlendorf  
 (nahe S-Bhf. Zehlendorf)  
 Kosten: 26,- EUR (IBS-Mitglieder 21,- EUR)  
 Anmeldung: bis 21. Dezember 2002  
 Kursnummer: 2172

## Förderausschussverfahren und Integrationsarbeit in der Grundschule

Die neuen Formulare für Förderausschussverfahren haben die Stellung des/der Schulleiters/Schulleiterin im laufenden Verfahren verändert. Wie geht man mit der „Vorprüfung“ um? Welche Beratungserfordernisse ergeben sich gegenüber Kollegen/Kolleginnen und Eltern?

Leitung: Konrektorin Angelika Seeburg-Erhardt  
 Zeit: Fr, 29. November 2002 (14.30 - 17.30 Uhr)  
 Sa, 30. November 2002 (9.00 - 14.00 Uhr)  
 Ort: Johannes-Tews-Grundschule,  
 Wasgenstr. 50  
 14129 Berlin-Zehlendorf  
 (Bus 118, 211 oder 318)  
 Kosten: 50,- EUR (IBS-Mitglieder 40,- EUR)  
 Anmeldung: bis 15. November 2002  
 Kursnummer: 2181