



Interessenverband  
Berliner Schulleitungen e.V.



Astrid-S. Busse, Vorsitzende

## Vorwort

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

Ich hoffe, Sie haben sich gut erholt und Kraft auf tanken können, das neue Schuljahr unter „Corona-normalität“ zu beginnen. Uns allen wünsche ich von ganzem Herzen, dass es ein Schuljahr ohne Unterbrechungen wird.

Ich freue mich, dass wir Ihnen die b:sl wieder in Druckform bieten können, Corona hatte es bei unserer letzten Ausgabe verhindert.

Wir alle, Schulleitungen, Lehrerinnen und Lehrer, Erzieherinnen und Erzieher, können stolz auf die geleistete Arbeit seit dem Lockdown im vergangenen März sein. Ständig musste neu geplant werden; manche neue Planung aber behielt keine 24 Stunden ihre Gültigkeit. Es gab ja nichts, worauf wir zurückgreifen konnten. Unsere Erfahrungen waren auf das Szenarium Corona kaum anwendbar. Es ist schwierig, eine Schule zu leiten, wenn das Kollegium gar nicht oder nur in kleinen Gruppen und auf Abstand anwesend ist.

Alte Probleme rückten während des Lockdowns ein wenig in den Hintergrund, ereilen uns jetzt aber um so heftiger, wie das Personalproblem. Schon vor Corona hatten wir nicht genug Pädagogen - kein Wunder, unserer Forderung nach Verbeamtung kommt Berlin immer noch nicht nach. Verstärkt wird der Personalmangel

durch die Ü 60 Regel. PKB-Mittel werden uns da nicht viel weiter helfen. Selbst wenn diese noch erhöht werden, bleibt der Personalmarkt leer. Auch Erzieherinnen können mit PKB-Mitteln noch immer nicht eingestellt werden.

Erstaunlich fand ich auch, dass die Ausschreibung der Schulca-terer auf Biegen und Brechen durchgezogen wurde. Wäre da nicht ein einjähriger Anschlussvertrag die bessere Lösung gewesen?

Ich wünsche uns, dass unsere Schulen weiterhin so gut gereinigt werden und die Schülerinnen und Schüler gesund und mit Fröhlichkeit das neue Schuljahr beginnen, denn sie sind die Seele einer Schule.

Herzlichst  
Ihre

Astrid-Sabine Busse

## Jahresmitgliederversammlung

Am 18.02.2020 fand die Ordentliche Jahresmitgliederversammlung des IBS statt.

Die Vorsitzende, Astrid-Sabine Busse, trug den Jahresbericht mündlich vor.

Die Mitgliederversammlung am 19.02. wurde eingeleitet mit dem Vortrag von Dr. Martina Diedrich, Hamburg, zum Thema „Schulqualität und nachhaltige Führung“.

Turnusgemäß wurde der Vorstand neu gewählt.

Auf der sehr gut besuchten Podiumsdiskussion am 19. März im Ernst-Abbe-Gymnasium, Berlin Neukölln, stand neben Inklusion und Digitalisierung das tagesaktuelle Thema „Lehrerverbeamtung“ im Mittelpunkt. Den Fragen und der Kritik der Teilnehmer stellten sich die bildungspolitischen Sprecher/innen der Fraktionen des Abgeordnetenhauses Dr. Maja Lasić (SPD), Marianne Burkert-Eulitz (Bündnis 90/Die Grünen), Regina Kittler (DIE LINKE), Stefan Schlede (CDU, für Hildegard Bentele) und Paul Fressdorf (FDP).

Die geplante und vorbereitete Herbsttagung musste wegen zu geringer Anmeldezahlen und, um größere Kosten zu vermeiden, kurzfristig abgesagt werden.

Auf seiner Klausurtagung am 09./11.05. befasste sich der Vorstand mit dem Leitbild des Verbandes und dem Internetauftritt.

Dem Verband gehören z.Zt. 265 Mitglieder an.

Mehrfach wurden die Vorsitzende und die Stellv. Vorsitzenden in der Tagespresse, u.a. in Tagesspiegel und FAZ, aber auch in der rbb-Abendschau und im Fernsehen von ARD, ZDF, DW und RTL zitiert oder standen im Mittelpunkt eines Berichtes.

Die Vorsitzende nahm an den regelmäßigen Gesprächsrunden der Vorsitzenden der Schulleiterverbände mit den Leitern der Abteilung I und II, Blume und Duveneck, teil. Zu laufenden Entscheidungsprozessen der Verwaltung konnten die Vertreter der Verbände Stellung nehmen.

Die Vorsitzende besuchte auch die Frühjahrs- und die Herbsttagung des Allgemeinen Schulleitungsverbandes Deutschlands (ASD), in deren Mittelpunkt Diskussionen um das Berufsbild Schulleiter standen. Der ASD ermöglicht auch den Zugang zur KMK.

Die Vorsitzende wurde auch in die Qualitätskommission von SenBJF berufen. Eingeladen wurde sie weiter zu einer Tagung des LKA Niedersachsen zum Thema Clan-Kriminalität.

Zu den üblichen Tagesordnungspunkten der Jahresmitgliederversammlung gehörten auch der Bericht des Schatzmeisters und der Kassenprüfer sowie die Entlastung des Vorstands.

## Schulleitung – Eine eigene Profession?!

Prof. Dr. Pierre Tulowitzki

Fachhochschule Nordschweiz - Pädagogische Hochschule

Themenabend vor der IBS-Mitgliederversammlung am 18.02.2020

### EINE SEHR PERSÖNLICHE SICHT AUF DEN VORTRAG VON MICHAEL JURCZOK, EHRENVORSITZENDER IBS, ASD

Gespannt war ich darauf, was heutzutage ein junger Professor zum Beruf „Schulleiter“ zu sagen hat. Hatte ich doch selbst, zusammen mit Heinz Winkler (der mich 1998 im Vorsitz des IBS ablöste) in einer Arbeitsgruppe der (damals noch) „Arbeitsgemeinschaft der Schulleiterverbände Deutschlands“ (ASD) an der Definition eines Berufsbildes „Schulleiter“ mitgewirkt, der Öffentlichkeit vorgestellt 1994 in Bonn unter dem Titel „Schulleitung in Deutschland - Profil eines Berufes“. Fortschreibungen mit dem Untertitel „Ein Berufsbild in (Weiter-) Entwicklung“ erfolgten 1999 und 2005.

Doch - noch einen Schritt zurück. Am Anfang der 80er Jahre entstand durch persönliche Kontakte der Vorsitzenden der bereits bestehenden Schulleiterverbände in Hamburg, Hessen, Niedersachsen und Bayern ein loser Zusammenschluss. 1983 konstituierte sich die ASD. Andere, auch neu gegründete Schulartübergreifende Schulleiterverbände der Bundesländer schlossen sich an, 1985 war auch der IBS (1983 gegründet) dabei.

Die Arbeitsbedingungen der Schulleiter standen am Anfang im Vordergrund. Ein Ländervergleich der Anrechnungstunden

für Leitungsaufgaben stellte sich - trotz vereinheitlichter Schularten und der durch das Bundesbesoldungsgesetz an definierte Schulgrößen gekoppelten Besoldungseinstufungen der Schulleiter- als schwieriges und zeitraubendes Unterfangen dar. Bald jedoch trat die eigene berufliche Identität in den Vordergrund. Man fragte sich: Wer sind wir eigentlich als Schulleiter? Was wollen wir sein? Wie definieren wir selbst unsere Rolle?

Auf der ASD-Frühjahrstagung 1989 in Berlin - den Vorsitz in der ASD hatte in diesem Jahr der IBS- Vorsitzende inne - verabschiedete die Versammlung die „Berliner Erklärung zum Berufsbild Schulleiter“. Sie stützte sich auf eine Vorlage von Siegfried Frick, Stellv. Vorsitzender des Bayerischen Schulleiterverbandes. Die „Berliner Erklärung“ stellte fest, der Schulleiter trage „die Gesamtverantwortung für seine Schule und hat dabei einen vorrangig pädagogischen Führungsauftrag zu erfüllen“. Und 1999, bei der Fortschreibung des Berufsbildes, hieß es: „Schulleiter sind nicht Lehrkräfte mit einem erweiterten Aufgabenkreis. Schulleiter üben einen neuen, eigenständigen Beruf aus.“ Damit wandte sich der ASD eindeutig gegen eine auf Management und Verwaltung reduzierte Aufgabenstellung, wie sie beispielsweise hinter dem Berliner Schulverfassungsgesetz von 1972/74 stand, welches den Schulleiter als „primus inter pares“ sah.





Prof. Heinz Rosenbusch, Bamberg, war ein Vorreiter einer neuen Sicht auf Schulleitung. Seit 1988 war alle zwei Jahre das von ihm initiierte „Bamberger Schulleitungssymposium“ ein Zentrum von Fortbildung und Kommunikation. Prof. Hans-Günter Rolff, Dortmund, sah zwar die „Steuergruppe“ als den Hauptträger der Schulentwicklung, den Schulleiter aber als deren Motor. Überall legten pädagogische Wissenschaftler den Fokus auf den Schulleiter. Die Wissenschaft, auch die neue Zeitschrift des Luchterhand-Verlags „Pädagogische Führung“, stellten eine wesentliche Unterstützung der ASD auf Bundesebene und der Schulleiterverbände auf Landesebene dar, bei den politischen Entscheidungsträgern für eine neue Sichtweise auf die Schulleitung zu werben.

Wenn sich auch die Vertreter der Schulleiterverbände bewusst waren, dass die volle Gültigkeit des Begriffes „Beruf“ für den Schulleiter fraglich war, erfüllte dieser jedoch seine Mission als Schlagwort, um im politischen Raum die Absichten zu verdeutlichen. Es gelang weitgehend, in der Politik den Weg zu neuen gesetzlichen Regelungen zu befördern. Gelegentlich geäußerte Zweifel an der Berechtigung des Begriffes hatten kein Gewicht.

Nun also machte jemand ein Fragezeichen. Auf den ersten Blick eine Provokation für eine Versammlung von Schulleitern. Doch stellte Prof. Tulowitzki eingangs dar, dass die Forschung wisse, welche zentrale Rolle der Schulleiter für die Schulqualität spiele und dass insbesondere Innovationen von ihm abhängig seien. Die Aufgaben des Schulleiters hätten sich vor allem im Laufe der Diskussion um die „Autonome Schule“ gewandelt. Das Ausmaß auf administrativer Ebene habe sich jedoch nicht vermindert. Typisch für die Arbeit des Schulleiters seien die fragmentierten Abläufe. Dass Schulleiter auch Lehrende sind, sei eine Besonderheit in Deutschland.

Prof. Rolff habe schon 2016 die Frage nach Beruf und Profession als „abgeklärt“ bezeichnet. Aber, was bedeutet eigentlich „Profession“? Dazu stellte der Referent fünf theoretische Ansätze vor, von denen mir der erste umfassend und am aussagekräftigsten zu sein schien.

#### Attribute-Modell (Hesse, 1968)

- Wissenschaftlich fundiertes Sonderwissen
- Lange akademische Ausbildung inklusive Zertifizierung
- Exklusives Handlungskompetenzmonopol
- Berufsethos
- Tätigkeitsbereich besteht aus gemeinnützigen Funktionen, Aufgaben von grundlegender Bedeutung
- Autonomie bei der Berufsausübung
- Selbstkontrolle durch Berufsverbände

#### Weitere Ansätze heben hervor:

- „Professionalität“ billigt man Berufen zu, die essentiell für die Gesellschaft sind, z.B. Ärzten, Juristen etc.
- „Professionalität“ kennzeichnet Berufe, die sich mit komplexen Problemlagen ihrer Klienten befassen, wobei sich diese auf zentrale Werte beziehen wie Gesundheit, psychische Integrität, Gerechtigkeit, Bildung
- Zu „Professionalität“ gehören klar abgegrenzte Kompetenzbereiche, Prozesse des Kompetenzaufbaus und der Kompetenzentwicklung,

Nun unterzog Prof. Tulowitzki die Realität des Schulleiterberufs einer kritischen Prüfung. Er sah als ein Qualifizierungsdefizit, dass die Qualifizierung zum Schulleiter bundesweit uneinheitlich und nicht überall verpflichtend, darüber hinaus die Qualifikation



der dabei tätigen Dozenten unklar sei. Schulleiter seien oft Autodidakten, die wissenschaftliche Basis des Berufsbildes oft lückenhaft, und relevante Forschung finde nicht immer den Weg in die Praxis. Ein Autonomiedefizit zeige sich in Einschränkungen der Kompetenz des Schulleiters in Bezug auf Personal, Budget und pädagogische Führung.

#### Sein Fazit: Ist Schulleitung eine Profession?

- Ein klares Ja!
- Elemente einer Profession erkennbar, gleichzeitig fehlen essenzielle Komponenten
- Ohne professionstheoretische Fundierung droht Willkürlichkeit und Überforderung

In der Diskussion wurden den genannten Defiziten die Fortbildungsangebote des IBS (seit über 30 Jahren) und ebenso die seitens der Hochschulen und Fortbildungsinstitute gegenübergestellt. Die genannten Defizite in der Schulautonomie wurden im Wesentlichen bestätigt.

Mich hatte überrascht, dass das von den Schulleiterverbänden vertretene Bild von Schulleitung als Beruf überhaupt einer ernsthaften und fairen Untersuchung der Wissenschaft für würdig befunden wurde. Hatten wir doch einen derart hohen Anspruch, wie ihn der Referent aus professionstheoretischer Sicht erhob, gar nicht im Sinn. „Beruf Schulleiter“ war wichtig als Abgrenzung gegenüber der Lehrtätigkeit und betrachteten wir als Vehikel, grundlegende Veränderungen unserer Stellung und damit für die schulische Bildung zu erreichen. Befriedigt dürfen wir feststellen, dass das bisher Erreichte von der Wissenschaft anerkannt wird.

Die pdf-Datei des Vortrages von Prof. Tulowitzki finden Sie hier: <https://ibs-verband.de/index.php/aktuelles-detail/bildungsmanagement.html>

# Schulleitung – Eine eigene Profession?!

Eine Studie zur Identifikation von Good-Practice-Ansätzen an Berliner Schulen (Vorankündigung)

Mit der umfangreichen Einstellung von Quer- und Seiteneinsteiger\*innen versucht das Land Berlin seit einigen Jahren dem eklatanten Lehrkräftemangel zu begegnen. Doch das Thema Quereinstieg bringt nicht nur personelle Entlastung, sondern auch große Herausforderungen für die gesamte Schullandschaft mit sich und strapaziert den Arbeitsalltag der Schulen merklich.

Entsprechend der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie ist im laufenden Schuljahr jede fünfzehnte Lehrkräftestelle in Berlin von Quereinsteiger\*innen besetzt<sup>1</sup>. Während im Schuljahr 2018/2019 noch 27 Berliner Schulen einen mehr als 20%igen Anteil an Quereinsteiger\*innen im Kollegium hatten, sind es im Schuljahr 2019/2020 bereits 45 Schulen. Dabei knackten bereits sieben Schulen die 30-Prozentmarke – ausschließlich Schulen in sozialen Brennpunkten.

Der Tagesspiegel rechnet vor, dass, gemessen an den Zahlen der Quer- und Seiteneinsteiger\*innen, seit 2014 inzwischen jede fünf-

Das Bild, das sich durch diese eher strukturellen Analysen abzeichnet, wird immer wieder durch Erfahrungsberichte von Quereinsteiger\*innen in der Tagespresse ergänzt und emotional beleuchtet: „In meiner ersten eigenen Unterrichtsstunde stehe ich sofort allein vor einer aufgedrehten 4. Klasse. Etwa 25 Kinder außer Rand und Band. Es ist wie ein Schlag ins Gesicht. Ich fühle mich wie ein Dompteur, der ohne Vorwarnung plötzlich in der Arena steht – ohne Peitsche und nackt. Auf diese Situation war ich so nicht vorbereitet. Wie bin ich hier reingeraten?“<sup>6</sup>

Insgesamt besteht große Einigkeit darin, dass diese Situation eine Vielzahl an Herausforderungen für die Quer- und Seiteneinsteiger\*innen, das pädagogische Personal an den Schulen, die Schülerschaft und nicht zuletzt die Schulleitungen mit sich bringt.

Neben entschärfenden mittel- bis langfristigen politischen Maßnahmen, wie die Bereitstellung und Nutzung von Ermässi-



te Berliner Lehrkraft kein Lehramtsstudium absolviert hat<sup>2</sup>. Nach Angaben der GEW<sup>3</sup> wird dieser Trend weiterhin anhalten: Bei steigenden Schüler\*innenzahlen, 11.000 anstehenden Versetzungen in den Ruhestand bis 2026 und einer hohen Zahl an in andere Bundesländer abwandernde Uniabsolvent\*innen bleiben viele zu besetzende Stellen ohne Quereinsteiger\*innen frei. Somit müssen schon jetzt Berliner Schulen bei Neueinstellungen knapp zwei Drittel ihrer Stellen mit Quer- und Seiteneinsteiger\*innen besetzen<sup>4</sup>.

Die Bedeutung der Qualität der Ausbildung von Quereinsteiger\*innen wird durch die Ergebnisse der letzten PISA-Studie unterstrichen. In dieser stellte die OECD fest, dass die Klassen mit den schlechtesten Ergebnissen auch von geringer qualifizierten Lehrkräften unterrichtet wurden<sup>5</sup>.

gungsstunden zum Ausgleich des Betreuungsaufwandes oder die Entlastung der Schulleitungen durch eine Aufstockung von z.B. Verwaltungspersonal, müssen auch direkte Maßnahmen, wie Mentor\*innenprogramme oder schulinterne Unterstützungssysteme ergriffen werden<sup>7</sup>. Zu diesen Schlüssen kommt u.a. eine Bertelsmann-Studie aus dem Jahr 2018, die sich den Quereinsteiger\*innen in Berlin widmete.

- Doch wie kann eine effektive Eingliederung der Quer- und Seiteneinsteiger\*innen in den Schulalltag konkret aussehen?
- Wie können die mitgebrachten Potentiale der Quer- und Seiteneinsteiger\*innen genutzt werden?
- Welche erfolversprechenden Ansätze praktizieren Berliner Schulen bereits, um die Unterrichtsqualität zu gewährleisten?

Zu diesen und weiteren Fragen wird der IBS gemeinsam mit wahlweise e.V.\* die Studie „Quereinstieg erfolgreich managen“ durchführen, bei der die Bedarfe von Querund Seiteneinsteiger\*innen und mögliche Lösungsansätze von Schule und Schulleitungen im Mittelpunkt stehen sollen.

Die Studie gliedert sich in drei Phasen und ist auf zwölf Monate angelegt:

Wenn Sie oder Ihr Kollegium ganz konkrete Anliegen haben, die Sie durch unsere Studie beleuchtet haben wollen, dann schreiben Sie uns diese gerne bis zum 15.06.2020 an [info@wahlweise.org](mailto:info@wahlweise.org).

Bereits zur nächsten Ausgabe des IBS Magazins b:sl (Beruf:Schulleitung) starten wir mit der ersten Phase der Studie „Quereinstieg erfolgreich managen“, der Online-Umfrage.

\*wahlweise e.V. unterstützt Berliner Schulen darin neben der Bewältigung der alltäglichen Herausforderungen ihre Schule und ihr Team weiterzuentwickeln.

Die Arbeitsschwerpunkte liegen dabei ganz unterschiedlich; entsprechend den Bedarfen der Schulen: von der Durchführung von Teambuildingveranstaltungen bis hin zur Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes, eines Gewaltpräventionskonzeptes oder einer professionellen Kommunikationsstruktur.

[www.wahlweise.org](http://www.wahlweise.org)

<sup>1</sup> <http://pardok.parlament-berlin.de/starweb/adis/citat/VT/18/SchrAnfr/S18-21919.pdf>, zuletzt aufgerufen am 28. März 2020

<sup>2</sup> <https://www.tagesspiegel.de/berlin/lehrermangel-in-berlin-senatschafft-es-nicht-quereinsteigerbesser-zu-verteilen/25424874.html>, zuletzt aufgerufen am 28. März 2020

<sup>3</sup> zitiert nach: <https://www.rbb24.de/politik/beitrag/2019/11/berlin-politik-bildung-schule-prognoselehrer-luecke-quer-seiteneinsteiger.html>, zuletzt aufgerufen am 28. März 2020

<sup>4</sup> <https://www.morgenpost.de/berlin/article226652987/Lehrermangel-Berlin-setzt-weiterhin-auf-Quereinsteiger.html>, zuletzt aufgerufen am 31. März 2020

<sup>5</sup> [https://www.oecd-ilibrary.org/education/effective-teacher-policies\\_9789264301603-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/effective-teacher-policies_9789264301603-en), zuletzt aufgerufen am 28. März 2020

<sup>6</sup> <https://www.tagesspiegel.de/berlin/zwischen-himmel-und-hoelle-quereinsteiger-ins-lehramtberichten-aus-berlins-schulalltag/24863082.html>

<sup>7</sup> [https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Studie\\_Quereinsteiger\\_in\\_Berlin.pdf](https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Studie_Quereinsteiger_in_Berlin.pdf), zuletzt aufgerufen am 28. März 2020

## Ausgebremst!

Eigentlich wollte ich in diesem Artikel über meine derzeitige Arbeitsbelastung als Schulleiter schreiben und nun sitze ich ausgebremst in einer leeren Schule und lese bzw. höre die neuesten Entwicklungen in der Corona-Krise. Die tägliche Arbeitsbelastung und der damit verbundene Stress sind zwar nun etwas weniger, die Verantwortung jedoch bleibt.

Noch vor Kurzem kamen zusätzliche Mehrarbeiten auf mich zu. Da war die Migration in die Zentrale Schulverwaltungsumgebung (ZSVU). Diese wurde von den Mitarbeitern des Schulservicezentrums Berlin (SSZB) gut geplant und sehr kompetent durchgeführt. Doch wie immer traten Vorort Schwierigkeiten auf, sodass doch nicht alle Kolleg\*innen an diesem Tag ihre Einweisungen in das System erhalten konnten. Das bedeutet für die Schulleitung über ein Ticketsystem neue Termine vereinbaren und die weitere Migration innerschulisch zu koordinieren.

Durch die veraltete Software auf den Bestandscomputern (Windows 7) und den neuen Sicherheitsstandards des Systems der ZSVU

ist ein Transfer von Daten zwischen diesen Systemen auch per E-Mail nicht ohne Umformatierung der Dateien möglich. Per USB-Stick geht das schon gar nicht, denn diese Schnittstelle ist nicht zugelassen. Scannen von Materialien geht nun auch nicht mehr, da nur ein s/w –Drucker ohne Scanfunktion bei der Schulleitung am ZSVU-Computer angeschlossen ist. In der Praxis bedeutet das für mich, das Einscannen des Materials mit dem alten, bestehenden Drucker und PC als PDF und dann weiterleiten per E-Mail an den neuen PC der ZSVU. Hier kann ich dann das Dokument in meine offizielle Dienstemail einbinden. Das kostet Zeit – unnötige Zeit!

Dann ist da noch der Nachweis der Masernimpfungen der Kolleg\*innen, die nach 1970 geboren sind. Die Schulleitung ist verpflichtet, sich die Impfpässe der Kolleg\*innen sowie aller an der Schule Beschäftigten zeigen zu lassen, die erfolgten Impfungen zu erlesen und zu dokumentieren. Anschließend gilt es für jeden Kollegen und jede Kollegin ein Formular auszufüllen, welches an die Personalstelle geschickt werden muss. Und all dies auch zukünftig

bei jeglichen Einstellungen und Beschäftigungen. Die Verantwortung trägt hier ausnahmslos die Schulleitung. Ich kämpfe mich durch Impfpässe aus der Bundesrepublik, Sozialversicherungsbücher aus DDR-Zeiten, sogar durch ausländische z.B. polnische Dokumente und unleserliche Eintragungen der Ärzte, allein befähigt durch einen Lesehinweis eines Musterimpfausweises durch die Senatsverwaltung.

Doch all dem nicht genug bekomme ich eine E-Mail, in der ich aufgefordert werde, dafür Sorge zu tragen, aushangpflichtige Gesetze im Lehrerzimmer auszuhängen. Hab ich davon schon mal gehört? ... Nö! Na gut, es wird mir freundlicherweise erklärt, um welche Gesetze es sich handelt und wo diese zu finden sind. Zeitgleich wird mir jedoch sehr eindringlich vor Augen geführt, was mit mir passiert, wenn ich dem nicht nachkommen würde. Man droht mir ein Bußgeld an oder rechtliche Konsequenzen, falls durch den Nichtaushang ein Schaden eintreten würde.

Schule in eigener Verantwortung ist gut, doch in Berlin bald kaum noch durch die Schulleitungen zu meistern. Das Aufgabenspektrum wird fast wöchentlich erweitert, die Verantwortlichkeiten werden kontinuierlich an die Schulleitungen weitergegeben und der Druck durch Erinnerungen an mögliche Konsequenzen erhöht. Viele dieser Aufgaben lassen sich, mangels ausreichender Funktionsstellen, mangels qualifizierter Personen oder bestehender Aufgabenbelastung des vorhandenen Personals, nicht delegieren. Verantwortlichkeiten bleiben letztendlich immer bei der Schulleitung. Ich habe in den letzten Wochen ein Zeitprotokoll geführt und hier nur allein die Anwesenheit in der Schule aufgelistet. Anfallende Hausaufgaben wie Unterrichtsvorbereitungen oder das Kontrollieren von Lernerfolgskontrollen (also Aufgaben meiner Lehrertätigkeit) sind da noch nicht berücksichtigt. Ergebnis ist, dass ich

durchschnittlich 50 Std. pro Woche die Schule leite, Abendveranstaltungen nicht inbegriffen. Das ist viel Arbeitszeit, die oft noch gespickt wird mit adhoc-Aufgaben, sofort eingeforderten und nötigen Entscheidungen sowie Konfliktbewältigung im Schüler- oder Personalbereich. Das verursacht Stress! Dazu kommt oft mangelnde Anerkennung durch das Kollegium, die Schulaufsicht oder die Senatsverwaltung!

Letztendlich ist es auch bedrückend festzustellen, dass der Kollege oder die Kollegin in der Fachbereichsleitung genauso viel verdient, wie man als Schulleiter oder Schulleiterin. Auch der Abstand zwischen der Entlohnung der Schulleitungen und der Lehrerschaft ist nicht wirklich ein Anreiz diese zusätzliche Verantwortung zu tragen und diese Aufgabenvielfalt in Kauf zu nehmen.

Stellt sich hier wirklich noch jemand die Frage weshalb es an Bewerbungen für Schulleitungsposten fehlt?

Herr Prof. Dr. Tulowitzki hat sich in seinem Vortrag auf der Jahresmitgliederversammlung des IBS unter anderem auch dieser Frage gewidmet. Eine seiner Feststellungen war, dass Menschen Schulleiter\*innen werden, weil Sie etwas verändern wollen.

Dies kann ich für mich bestätigen. Ich möchte etwas verändern, ich möchte Schule voranbringen, möchte Schule modernisieren und zu einem Ort des gemeinsamen Lernens machen und die Bedingungen dafür gestalten.

Doch möchte ich dies umsetzen, ohne meine Ziele durch übermäßige Bürokratie und Verwaltung zu verlieren, ohne die vielen „Zeitfresser“, die mir den Raum für kreatives Handeln rauben und vor allem ohne darüber krank zu werden.

Doch nun ist erst einmal Zwangspause! Ich bin ausgebremst! Aber ich weiß, die Arbeit wartet auf mich und ich werde wieder Gas geben!

**Ein Schulleiter aus Berlin**



Interessenverband  
Berliner Schulleitungen e.V.

## IMPRESSUM

IBS Interessenverband Berliner Schulleitungen e.V.

IBS Vorsitzende:  
Frau Astrid-Sabine Busse  
[vorstand@ibs-verband.de](mailto:vorstand@ibs-verband.de)

Geschäftsführer:  
IBS c/o Helmut Kohlmeyer  
Lily-Braun-Straße 101  
12619 Berlin

Tel./FAX: 030 971 58 32