

# **Schulleitung**

## **in Nordrhein-Westfalen**

**Zeitschrift der Schulleitungs-  
vereinigung NRW e.V.**

- **Schulleitung: ein unmöglicher Beruf? - Anmerkungen aus schulpsychologischer Perspektive**
- **„Jetzt ist es also soweit.“ - Abschiedsrede von Hans-Dieter Hummes**
- **Portrait: Partnership International e.V.**
- **Meinung: Schulen stärker schätzen**
- **Stellensituation an den Schulen Nordrhein- Westfalens**
- **Brennpunkt: Stellenbesetzung**
- **Leistungszeit für Schulleitungstätigkeit „schwarz auf weiß“**

# Wie wir es sehen



**Margret Rössler**

**Vorsitzende der Schulleitungs-  
vereinigung NRW e.V.**

## Schön: Endlich Leitungszeit

Als Erfolg unserer ausdauernden Gespräche mit dem Ministerium betrachten wir als Schulleitungsvereinigung NRW die nun auch amtlich gewordene Einführung des Begriffs der „Leitungszeit“. Er tritt an die Stelle der überholten Vorstellung von der Unterrichtsentlastung für Schulleiterinnen und Schulleiter für Schulverwaltung oder Repräsentation. Ein endgültiger Abschied von einem veralteten Leitungsverständnis. Nicht nur ein Etikettentausch, sondern eine Konsequenz aus dem substantiellen Wandel des Berufs der Schulleitung.

Konsequenterweise dürfen die Schulleiterinnen und Schulleiter über die zugemessene Leitungszeit ihrer Schule nun auch entsprechend der internen Verteilung der Leitungsaufgaben verfügen – die Klausel über die 5 Mindeststunden an eigenem Unterricht der Leitungsperson ist gefallen.

Dies ermöglicht immerhin einen aufgeklärten Umgang mit der Leitungszeit, aber es erhöht sie nicht.

## Schade: Leitungszeit zu knapp

Mit dem Verzicht auf eine Anhebung der Leitungszeit, und zwar entsprechend geltender Aufgabenstruktur und vorgegebenem Arbeitsumfang im Leitungsbereich, wird der Anschluss an eine moderne Entwicklung der Schulen auf Systemebene wieder einmal verpasst.

Die Ansprüche an Schulleitung in einem Land, das auf Aus- und Weiterbildung, lebenslanges Lernen und Anpassung an stetigen gesellschaftlichen Wandel angewiesen ist, werden zwar formuliert und eingefordert; sie stehen aber bevorzugt in Papieren zur Aus- und Fortbildung von Leitungspersonen und nicht auf dem konkreten Arbeitsplan im Alltag eines Schulleiters/einer Schulleiterin. Vorrang verschaffen sich angesichts zu geringer Leitungszeit die ad hoc- Aufgaben, wie z.B. Elterngespräche, die organisatorischen Notwendigkeiten, wie z.B. der tägliche Vertretungsplan, und die zwingenden dienstlichen Vorgaben, wie z.B. Unterrichtsbesuche und Gespräche im Zusammenhang dienstlicher Beurteilungen, die Durchführung des Stellenbesetzungsverfahrens mehrmals im Jahr, die Erstellung von Statistiken und Rechenschaftsberichten.

Die Entwicklung einer neuen Lernkultur, neuer Lehrstrategien und zugehöriger veränderter Verständnisse des Lernens und Lehrens, die Auseinandersetzung um ein hier und heute passendes Leitbild des Lehrerberufs – all das findet nur sporadisch statt, wird immer wieder eingeholt von kurzfristig aufreißender Unterversorgung und Handlungsbedarf und bleibt dadurch eher zufällig und wirkungsarm. Für perspektivisches Planen und Organisieren steht so gut wie keine Zeit zur Verfügung.

Alle Schulleiter/innen, die in den letzten 10 Jahren neu ins Amt kamen, haben sich beispielsweise in der Führung von Mitarbei-

tergesprächen ausgebildet; die meisten haben dies auch mal eingeführt und eine Weile praktiziert – jedoch verdrängt die Zahl der dienstlich zu führenden Gespräche die Kür, und das Fehlen positiver wie negativer Sanktionsmöglichkeiten schmälert das an sich produktive Instrument der Personalentwicklung und -führung.

In keinem der Länder, die an der OECD-Studie (PISA) zum Vergleich der Schülerleistungen teilnehmen, haben Schulleitungen so wenig Zeit für Unterrichtsentwicklung in ihrer Schule zur Verfügung wie in Nordrhein-Westfalen, ganz besonders die Grundschulleitungen. Die eine Stunde mehr für Grundschulen mit offenem Ganztagsbetrieb versickert im hinzu gekommenen Feld von Kontakten und Organisationsleistungen.

Ausrichtung auf neue Herausforderungen, die systematische Qualitätsentwicklung der Schule, die Formulierung von Visionen – wann?

## Schädlich: Mangelverwaltung bleibt

Die Realität sieht ja ganz anders aus. Schulleiter/innen auch sehr großer Systeme geben bisher nicht nur ihre 5 Stunden Unterricht, weil sie nicht anders dürften. Viele springen ein bei plötzlichem Ausfall in einem Fachbereich, den sie abdecken können. Ein erheblicher Teil der Leiterinnen und Leiter auch der großen Schulen gibt bis zu 10-12 Stunden Unterricht – nicht nur als Ausnahme.

Statt dessen steht er oder sie in der Schulkonferenz und versucht den Eltern zu erklären, warum 98% Stellenbesetzung schon als 100% gelten, warum einige Kollegen ihren Vertrag erst in 4 Wochen bekommen und eher auch nicht anfangen dürfen, und warum die beiden schwangeren Kolleginnen in Zeiten der Schweinegrippe komplett ausfallen.

Schulleiter/innen planen sich doch immer wieder umfänglich in Unterricht ein, damit er nicht ausfällt – wider besseres Wissen – unter Verzicht auf perspektivische Schulleitungsarbeit.

Planungszeiten im Leitungsteam für Bestandsaufnahmen, Analysen zur Arbeit der Schule, Investition in die Vorbereitung schulinterner Fortbildungen und systematischer Unterrichtsentwicklung usw.: erst vertagt, dann gestrichen.

Also doch nur ein Etikettentausch? Wandel der Begrifflichkeit bei gleich bleibenden Rahmenbedingungen für die schulische Praxis?

Liebe Kolleginnen und Kollegen, uns bleibt wieder einmal nichts Anderes als die Quadratur des Kreises zu versuchen, dennoch Schulentwicklung zu betreiben und längerfristige Ziele nicht aufzugeben. Wir werden in der Forderung nach angemessener Leitungszeit nicht nachlassen. Die Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen wird die Verantwortlichen weiterhin an der konkreten Umsetzung ihrer Aufgaben und Pflichten messen. Wer moderne gute Schulen haben will, muss gute Schulleiterinnen und Schulleiter in ausreichender Zahl und mit der nötigen Zeit versehen an die Schulen bringen.

Die Schulleitungsvereinigung NRW wird ein Weiteres dazu tun, dass Schulen zukunftsfähig werden ohne die schuleigenen Ziele und Belange dabei zu verlieren. Wir weisen deshalb an dieser Stelle schon darauf hin, dass wir in der nächsten Zeit ein Fortbildungsprogramm anbieten werden mit Schwerpunkten, die in bisherigen Angeboten nicht abgedeckt sind, und wie wir vermuten, für die Bewältigung der persönlichen und der beruflichen Herausforderungen zwischen Bewegung und Stabilität eine Hilfe sein können.

# Schulleitung: ein unmöglicher Beruf?

## Anmerkungen aus schulpsychologischer Perspektive

Von Andreas Hillert und Edgar Schmitz

### Schulleiter im Fokus schulpsychologischer Forschung

In der Schulhierarchie stehen Schulleiter, formal betrachtet, zwischen den übergeordneten Schulaufsichtsbehörden und dem Lehrerkollegium (1). Gegenüber dem Kollegium besetzen sie formal gleichzeitig zwei Positionen respektive haben eine potentiell konfliktträchtige Doppel-Positionen inne: Sie sind Vorgesetzte und Kollegen gleichzeitig (2). Im Vergleich zur „normalen“ Lehrertätigkeit, zumindest soweit dies mit üblichen Befragungen erfasst werden kann, ist die Schulleitung zumeist mit höherem Einsatz und Zeitaufwand verbunden (3). Und bei alledem ändern sich die Anforderungen an SchulleiterInnen kontinuierlich (4).

Sigmund Freud hat seinerzeit Sozialberufe als „unmögliche Berufe“ bezeichnet, womit er so etwas wie „unendliche“ Berufe meinte, Tätigkeiten, mit denen man de facto nie fertig werden kann. Wann ist ein Patient je absolut gesund, wann ein Schüler oder gar eine ganze Klasse jemals fachlich wie menschlich optimal gefördert? Über diesen Aspekt hinausgehend erfordert die Schulleitertätigkeit, wie unter (1)-(4) subsummiert, eine ganze Serie von zusätzlichen Balanceakten. Auch mit noch so viel Engagement, wohlgemeinten Klimmzügen und energischem Einsatz von Diplomatie sind die Schulleitungsaufgaben, wenn man sie denn in aller Bedeutungsschwere erfüllen will, nach oben hin offen und letztlich von niemandem bewältigbar...

Nun hat Herr Freud, wie bekannt, seinem unmöglichen Beruf einiges abgewonnen. Davon, dass er lieber Industriearbeiter mit klar definiertem Aufgabenspektrum gewesen wäre, ist jedenfalls nichts überliefert. Potenzierte potentielle Unmöglichkeit einer Aufgabe bedeutet zwangsläufig, auch wenn es die formalen Bestimmungen nicht dezidiert zum Ausdruck bringen, ein erhebliches Spektrum an Freiheitsgraden. Wenn letzteres im folgenden Beitrag, der vermutlich recht penetrant nach „Belastung“ schmeckt, nicht hinreichend deutlich werden sollte, dann liegt dies nicht zuletzt an der Art und Weise, wie die Forschung bislang diesbezügliche Daten erhoben hat. Den praktischen wie den wissenschaftlichen Protagonisten des Themas erschien bis dato eine entschiedene Fokussierung auf den Aspekt: Belastungen und Belastungserleben von SchulleiterInnen offenbar die einzig angemessene Sicht der Dinge zu sein. Dass die gleiche Thematik mit gleichem wissenschaftlich-methodischen Recht auch unter dem Vorzeichen „Freiheitsgrade“ gelesen werden kann – was zudem vermutlich stimulierender wäre – bleibt vor diesem Hintergrund derzeit kaum mehr als eine einsame Behauptung. Das ist bedauerlich, insbesondere für SchulleiterInnen selber.

### Ad (1) - Schulleiter: Manager wider Willen?

Schulleiter müssen im Auftrag „von oben“ gegenüber ihren Lehrkräften mitunter unangenehme Forderungen durchsetzen, zum Beispiel Unterrichten an verschiedenen Orten in verschiedenen Schulen, fachfremden Unterricht, Anpassung der Arbeitszeiten je nach „Auftragslage“ und Aktivitäten außerhalb der Unterrichtsdeputate. Dies beinhaltet auch die Anpassung u. a. an kaum kalkulierbare Prüfungszyklen, das Unterrichten in übergroßen Klassen, die Arbeiten in großen Klassen und mit Schülern, die mit der landesüblichen Auffassung von Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und von Toleranz kaum vertraut sind (Schmitz/Doppler/Voreck, 2006).

### Ad (2) Vorgesetzte Kollegen...

Die Doppelposition der Schulleiter/innen im schulischen System, wonach sie gleichzeitig Vorgesetzte und Lehrer sind, ist Folge der historisch gewachsenen schulrechtlichen Festlegungen der Länder der Bundesrepublik. Als Vorgesetzte leiten sie „die Schule im Rahmen der Rechts- und Verwaltungsvorschriften, den Weisungen der Schulaufsichtsbehörde sowie der Konferenzbeschlüsse und der Vorgaben des Schulträgers in äußeren Schulangelegenheiten“, und „zu den Aufgaben gehört auch die Erteilung von Unterricht“. (ADO in NRW §18, 1). Ihre Weisungsbefugnis ist durch die pädagogische Freiheit und Verantwortung der Lehrer begrenzt. So ist unter formalen Aspekten die Schulleiter-Lehrer-Relation bifunktional angelegt, nämlich vertikal (SL als Dienstvorgesetzte) und horizontal (SL als Mitarbeiter). Diese gesetzliche Konstruktion bewahrt einerseits die nötige „Bodenhaftung“, sie führt andererseits zur Rollendiffusion auch aus der Sicht des Kollegiums und zu Rollenkonflikten. Das ganze System ist störanfällig.

### Ad (3) Aufgabenvielfalt, fast grenzenlos

Die Aufgabenvielfalt von Schulleiter/innen ist enorm. Sie haben neben den genannten Aufgaben die Verantwortung für die Bildungsarbeit in der Schule (ADO § 20), für eine kollegiale Zusammenarbeit der Lehrpersonen, mit den Erziehungsberechtigten, den Schülern, dem Lehrerrat und ggf. dem Schülerrat (§ 21), für den Erhalt der Gebäude und der Einrichtung (§ 22), sie üben das Hausrecht aus (§ 23), sind verantwortlich für die Schulverwaltung und für die Aufgabenverteilung (§ 24), für die Außendarstellung der Schule (§

25), für die didaktische und dienstrechtliche Beurteilung des Lehrpersonals und sie haben „besondere Vorkommnisse“ den Aufsichtsbehörden zu melden (§ 27). Auch die Anzahl ihrer Verhandlungspartner ist groß: Sie sind „gehalten, in Zusammenarbeit mit den Kollegium, den Erziehungsberechtigten, den Schülern und Schülerinnen und mit den Aufsichtsbehörden und den Schulträgern ... auf gute Arbeitsbedingungen in der Schule hinzuwirken“ (§ 1, 3), und sie müssen bei vielen Entscheidungen die Erlaubnis von den Aufsichtsbehörden einholen.

## Ad (4) – Alles fließt...

Im Rahmen allgegenwärtiger gesamtgesellschaftlicher Veränderungen wird auch weiterhin nichts beim Alten bleiben. Schon gar nicht der Schulleiter und Lehrer als - kraft Amtes – prädisponierte Autoritäts- und Respektsperson. Die Probleme einer zunehmend „entgrenzten“ Wirtschaft mit u. a. dynamischen Marktveränderungen, verkürzten Produkt-, Dienstleistungs- und Beschäftigungsverhältnissen sowie Sparmaßnahmen im öffentlichen Dienst schlagen mehrdimensional auch auf die Schulen durch. Die neuen Anforderungsprofile an Arbeitnehmer, die neben Mobilität, Anpassung an Arbeitszeiten je nach Auftragslage auch eigenverantwortliches, proaktives und über formale Anforderungen hinausgehendes Engagement umfassen, somit also mehr und mehr die ganze Kraft des Menschen fordern, gelten zunehmend – auch in der Öffentlichkeit kaum beachtet – für Schulleiter und ihre Mitarbeiter (Schmitz & Voreck, 2008).

Aus allen hier genannten, das Tätigkeitsspektrum umreichenden Aspekten resultieren Belastungen, die in von Schulleiter zu Schulleiter unterschiedlichem Maße zu subjektiven Beanspruchungen führen....

## Schulleiter berichten über ihre Aufgaben und Belastungen

Schulleiter/innen erleben sich, breit angelegten Befragungen und den Aussagen erkrankter Kollegen zur Folge, in der Mehrzahl als durch ihre Arbeit hoch belastet. Ihre mittlere Wochenarbeitszeit betrug nach Selbstaussagen in einer Studie von 1995 im Schnitt 48,3 Stunden (seinerzeit waren 38,5 Stunden für den öffentlichen Dienst tariflich vereinbart). Schulleiter in Schulen ab 900 Schülern kamen auf 54-56,6 Stunden. Kürzlich wurden diese Zahlen bestätigt (Schmitz & Voreck, 2006): Die folgenden Daten basieren auf einer (für Bayern) repräsentativen Befragung von 240 Schulleiter/innen verschiedener Schularten, davon einige in stellvertretender Funktion. 186 (77,5%) davon sind männlich; das Alter ist wie folgt verteilt: 1,7% sind unter 40 Jahre alt; 19,6% < 50; 72,5% zwischen 50 - 60; und 6,3% sind über 60; die Schulleiterinnen sind geringfügig jünger ( 2-Test,  $p = 0.06$ ). Alle Schulleiter/innen sind langjährig im Lehrer-Beruf tätig (Frauen: 26,7 und Männer 27,3 Dienstjahre). Die Wochenarbeitszeit ist im Vergleich zu anderen Beamten sehr hoch, wie die folgende Abbildung zeigt.

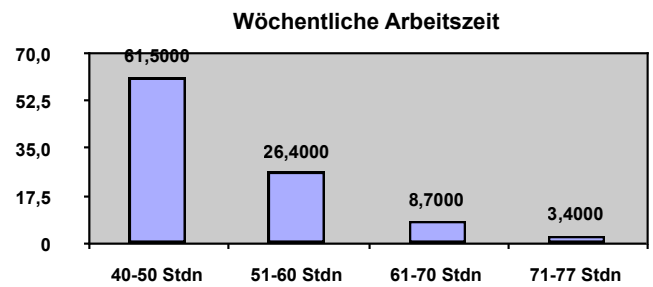


Abbildung 1: Durchschnittliche Wochenarbeitszeit von 240 Schulleiter/innen in Prozent.

Die mittlere Wochenarbeitszeit beträgt demnach 50,1 Stunden (zwischen 40 und 77 Arbeitsstunden/Woche). Damit liegen sie deutlich über der Arbeitszeit ihrer Lehrer, deren reale Wochenarbeitszeit nach Schätzung der Lehrer selber im Mittel auf nahe 40 Stunden kommt (Basis: 1640 Lehrer/innen).

Systematische Studien zur Belastung der Schulleiter/innen gibt es bislang nicht, nur einige qualitative Befragungen. Belastend wirkt dabei, wie bereits in der Anfrage aus NRW formuliert, die „Fragmentierung“ der Arbeitsabläufe, die in einer Vielzahl von herangetragen, ungeplanten, sich überlappenden, unterbrochenen Vorgängen bestehen und in den z. Z. wachsenden Aufgaben. Ferner klagen Schulleiter/innen darüber, dass sie zwar alles zu verantworten hätten, aber nichts entscheiden dürften („Der Schulleiter verantwortet den Entwicklungsprozess, aber er gestaltet ihn nicht“ - O-Ton Schulaufsicht NRW). Falls aber etwas „schief läuft“, haben sie die Sündenbockfunktion zu übernehmen. Hinzu kommen oft unklare Anordnungen, gelegentlich absichtlich nur mündlich übergeben, so dass man sich auf einen Vorgesetzten nicht berufen kann. Und bei alledem erleben sich viele Schulleiter in ihrer beruflichen Leistung nicht angemessen anerkannt.

## Schulleitung: ein – fast ideales – Stressmodell?

Wenn man im Tierversuch Lebewesen unter maximalen Dauerstress bringen will, muss man sie mit potentiell bedrohlichen und gleichzeitig unlösbaren Aufgaben konfrontieren. Beispielsweise kann man Tiere ohne jede erkennbare Systematik mit Stromschlägen traktieren. In absehbarer Zeit führt dies zur weitgehenden Paralyse aller zielgerichteten Aktivitäten. Kurzfristige Stressreaktionen, wobei durch Adrenalin-Ausschüttung die Kampf- bzw. Fluchtbereitschaft erhöht wird, laufen ins Leere. Mittel und Langfristig steigen Steroidhormone an, erhöhen die Energiezufuhr im Körper, hemmen gleichzeitig Immunvorgänge und damit Selbstheilungskräfte des Körpers, führen zu Bluthochdruck und Depressionen... (vgl. Hillert und Marwitz, 2006, S. 129ff.). Nicht wenige Schulleiter dürften sich in solchen Modellen, einschließlich der aus den Konstellationen resultierenden körperlichen und psychischen Folgen, problemlos wiedererkennen. Hierzu passt auch, das Weber et al. (2005) im Rahmen einer sozialmedizinischen Totalerhebung aller amtsärztlichen Begutachtungen zur vorzeitigen Dienstunfähigkeit von Schulleiterinnen in

Bayern bei Schulleitern ein Morbiditätsspektrum mit u. a. verbreitetem Erschöpfungssymptom, Herz-Kreislaufkrankungen, depressiven Tendenzen und in Einzelfällen Angst- und Panikstörungen fanden... (s. den Beitrag von Hillert und Schmitz in Heft 2 unserer Zeitschrift - NdR).

Wir hoffen, dass Ihnen aufgefallen ist, dass der Vergleich zwischen Versuchsrate und Schulleitertätigkeit eine Unverschämtheit ist und hinten wie vorne hinkt! Die Autoren entschuldigen sich hiermit nachdrücklich! Schulleiter sind nicht wie die armen Versuchstiere per se unbeeinflussbaren äußeren Gegebenheiten ausgesetzt und Schulen sind auch keine Käfige, in die man eingesperrt wird. Elektroinstallationen und Zufallsgeneratoren, denen man auf Gedeih und Verderben ausgeliefert ist, gibt es in der Schule nicht... und falls Ihnen hierzu spontan Analogien auf Schulebene einfallen sollten, dann hätten Sie zumindest die Situation der armen Versuchstiere erheblich bagatellisiert. Schulleitungs-Belastungen resultieren aus gesetzlichen Vorgaben, Bestimmungen und Gewohnheiten, die wiederum systemisch Zwänge und Konflikt-Konstellationen determinieren, die zu Fallen und Dauer-Belastungsfaktoren anwachsen, aber auch wieder verschwinden können. Solche systemischen Belastungskonstellationen, in denen die Schulleitung integraler Teil ist, sollen im Folgenden exemplarisch beleuchtet werden.

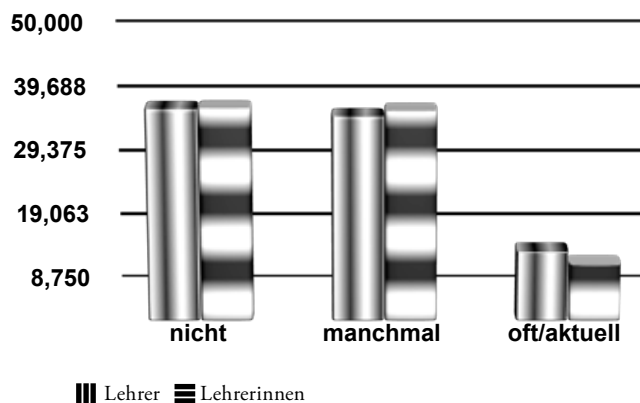
## Interessenkonflikte im Schulsystem

Schulleiter/innen arbeiten unter schwierigen Bedingungen und investieren in ihre Arbeit in der Regel einen erheblichen persönlichen Einsatz und Arbeitsaufwand. Es ist naheliegend, dass sie, gemessen an ihrer persönlichen Investition, im Gegenzug von ihren Lehrerinnen und Lehrern einen entsprechend hohen Einsatz, intrinsische Motivation, kollegiales Entgegenkommen, Akzeptanz der Schulleiter-Entscheidungen und engagierte Erfüllung gegebener Aufträge bzw. Anweisungen erwarten. Erfolgt dies nicht, werden bzw. erleben Schulleiter sich nicht selten als ungeliebte Antreiber mit schwindendem Rückhalt im Kollegium. Letztlich droht – wie im ersten Beitrag von Hillert und Schmitz dargelegt –, eine Gratifikationskrise mit psychischen, körperlichen und/oder psychosomatischen Folgeerscheinungen.

Eine die Schulleiter in diesem Kontext gravierend belastende Facette ist eine resignative Grundhaltung des Kollegiums; und diese ist mitunter gewaltig. Von 1640 befragten Lehrerinnen und Lehrern haben „im Laufe der Zeit das Interesse an Auseinandersetzungen in der Schule, d. h. an Diskussionen, Vorschlägen, Beiträgen etc., verloren“ (Mittelwert: 3,11; Varianz 2,23; Likert-Skala: 1 = überhaupt nicht bis 6 = trifft voll/aktuell zu). Diese Aussage spiegelt zumindest teilweise das Kommunikationsklima in den betreffenden Schulen, an dem wiederum die lieben Kollegen/innen, insbesondere aber auch die Schulleiter/innen Anteil haben.

Abbildung 2: Vergleich der Lehrer und Lehrerinnen

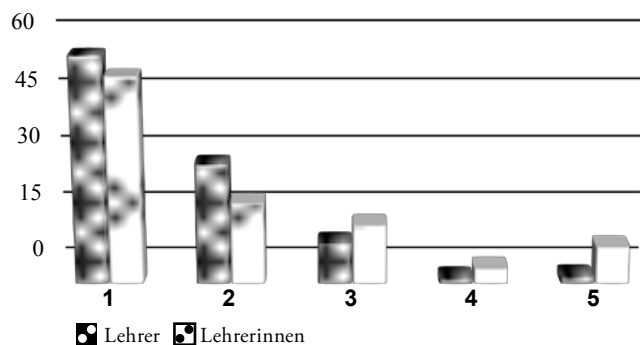
„Im Laufe der Zeit habe ich das Interesse an Auseinandersetzungen in der Schule verloren....“



Anmerkung: Likert-Skala: 1 = überhaupt nicht .. bis 5/ 6 = oft / aktuell

Nahezu 20% der Lehrer und 17,4% der Lehrerinnen haben offenkundig beschlossen, an keiner Diskussion mehr aktiv mitzuarbeiten, sei es in der Konferenz, sei es im Gespräch. Diese Einstellung zeigt sich auch in auffälliger Zurückhaltung bei der Außendarstellung der Schule, bei der Organisation von Schulfesten und Ausflügen usw. und wenn es um die Mithilfe bei Verwaltungsaufgaben geht. Das bringt manche Schulleiter/innen zur Verzweiflung. So ist es nicht verwunderlich, wenn sie „am liebsten die ganze Sache hinschmeißen“ möchten. Wie viele Schulleiter würden tatsächlich hinschmeißen wollen?

Abbildung 3: „Am liebsten würde ich die ganze Sache hinschmeißen...“



Anmerkung: Likert-Skala: 1 = nein, gar nicht ... 5 = trifft voll zu.

Diese Aussage ist deutlich vom Gefühl geprägt und scheint eher die momentane persönliche Situation zu kennzeichnen. Der Unterschied zwischen den Geschlechtern ist mit den Mittelwerten 1,60 (SD 0,84) für Männer, 1,98 (SD 1,29) für Frauen (mittlere Differenz: 0,38; Sign. 0,31, M-W) auf dem 5%-Niveau signifikant. Schulleiterinnen bejahen die Aussage deutlich stärker als Schulleiter. Der Unterschied zwischen den Schularten ist statistisch unbedeutend.

Das zentrale Problem aller Einzel-Daten, auch der hier referierten, ist, dass die systemischen Zusammenhänge, in denen sie stehen, unsichtbar bleiben und sich dann die zwar unselige aber im Konfliktfall praktisch unvermeidliche Schuld-Frage stellt.



## ... und wie erleben Lehrer/innen ihre Schulleitung?

Die gegenseitigen Erwartungen von LehrerInnen an die Schulleitung und umgekehrt werden vielfach kaum und mitunter gar nicht kommuniziert. Befragt man diesbezüglich Lehrerinnen und Lehrer, dann bekunden nicht wenige, dass sie erheblich unter autoritären, unsensiblen und unkollegialen Schulleitern leiden. Entsprechend den Ergebnissen von zwei unabhängigen Studien an insgesamt rund 660 Lehrpersonen trägt das Verhalten der Schulleiter/innen deutlich mehr zur Belastung und zu Fehltagen der Lehrer/innen bei als Faktoren wie Klassengröße oder Kollegen. Schulleiter/innen bilden den stärksten Belastungsfaktor im Vergleich mit einer Reihe weiterer Faktoren (Schmitz, Jehle, Gayler, 2004, S. 76 ff.). Die meisten Lehrer waren unzufrieden mit dem Führungsstil der Schulleiter. In psychosomatischer Behandlung befindliche Lehrkräfte geben zu 24,1% an, dass ihre Krankheit hätte vermieden werden können, wenn die Schulleitung sie adäquater unterstützt hätte (Jehle et al., 2004, S. 177). Es wurde berichtet, dass das Ausmaß von Burnout und schweren Erkrankungen bei Lehrpersonen mit unterstützenden Schulleitern/innen niedriger war als mit nicht unterstützendem Leitungsteam. Für die (mangelnde) Unterstützung durch Kollegen konnte eine ähnliche Wirkung nicht ermittelt werden. Häufigere frühe Pensionierungsabsichten berichten Lehrer mit eher sanktionierenden Schulleitern und Kollegien als Lehrer in einem permissiven, unterstützenden Umfeld. Angeblich fühlen sich 6% der Lehrer (nicht Lehrerinnen) von ihren Schulleitern sogar bedroht.

Zudem gibt es Untersuchungen aus Hessen, die zeigen, dass in Schulen, an denen sich Lehrer von der Schulleitung wertschätzend und stützend behandelt fühlen, Krankenstand und Frühpensionierungsquoten deutlich niedriger sind, als an Schulen mit einem schlechten Schulklima (van Dick et al. 2004 – in Hillert/Schmitz 2004, 2. 39ff.). Soweit bekannt, wurden die betreffenden Schulleiter nicht mit diesen Ergebnissen konfrontiert; vermutlich hätten die Leiter der betreffenden Problemschulen ihr Verhalten ihrerseits, mit guten Argumenten, als zwangsläufige Folge eines schlechten Klimas an der Schule bzw. einer unmotivierten bis feindlichen Grundeinstellung des Kollegiums erklärt. Letztlich Schuld wären in jedem Fall die Gesellschaft und das System... dem wiederum alle Beteiligten angehören.

## Lösungswege – oder nur noch mehr Stress?

Angesichts derart kritischer und dabei selber vermutlich nicht uneingeschränkt leistungsstarker und kooperativer Lehrkräfte sollten sich Schulleiter/innen auf das bloß Verwaltungstechnische und auf die Dienstordnung zurück ziehen! Wozu noch Einsatz auf unsicherem Terrain zeigen, wenn es einem sowieso nicht gedankt wird... So trotzig-naheliegend eine solche Strategie auch wäre, und nicht wenige SchulleiterInnen tendieren dazu, letztlich führt sie nur zu einer sich aufschaukelnden Eskalation. Entsprechend regierte Lehrkräfte werden sich ihrer-

seits zurücknehmen und dabei, wie ihre Schulleiter, das Gefühl haben, mehr zu investieren als sie zurück erhalten. Der persönliche Austausch reduziert sich auf ein Minimum. Schließlich sind alle gekränkt, und wenn nicht bereits zuvor, dann stellen sich nun typische Stress-Symptome ein, mit den bekannten Folgen, die bis in psychosomatische Kliniken führen können. Die Unterschiede hinsichtlich aller subjektives Wohlbefinden und Berufszufriedenheit abbildender Aspekte zwischen von der Dienstordnung dominierten zu jenen Schulleitern/innen, die einen kooperativen, kollegialen und menschlichen Führungsstil pflegen, sind statistisch wie praktisch gravierend ( $p < .01$ ) (Schmitz und Voreck, 2006; 2008).

Falls ein Schulleiter dann tatsächlich die Konsequenz aus seiner resignativen Einschätzung seiner Situation ziehen und die Stelle wechseln möchte, wäre das nur mit erheblichen Nachteilen möglich: Ein Rückzug ins „normale“ Lehrerdasein führt zum Verlust des verdienten Pensionsanspruches als Schulleiter unabhängig davon, wie lange das Amt ausgeübt wurde. Da SchulleiterInnen in der Regel kaum über zeitweise Rückzugs- und Erholungsmöglichkeiten verfügen, bleibt ihnen schließlich nur der Weg in den Burnout bzw. in eine Psychosomatische Klinik... So zumindest skizzierte es ein Schulleiterverband. Aus psychologischer Perspektive erscheint dies alles weniger zwangsläufig. Geht es, was den Rückzug aus der Schulleiter-Position anbelangt, primär wirklich ums Geld? In einigen Fällen sicher, wobei gleichzeitig Äußerungen häufig sind, wonach die geringfügig höhere Schulleiter-Besoldung der Mehrbelastungen in keiner Weise angemessen sei. Wie viel Geld ist den betreffenden, unter ihren Belastungen leidenden Schulleitern ihre Gesundheit tatsächlich wert? Oder geht es vielmehr um narzistische Kränkungen, dann wieder „nur noch“ Lehrer sein zu müssen? Auch diesbezügliche Flexibilität wird im Beamtensystem alles andere als gefördert...

Dass die Problematik, in der Schulleiter stecken, auch wenn dies von allen Beteiligten vermutlich spontan anders erlebt wird, letztlich eine zirkuläre ist, ist durch einzelne Daten kaum zu beweisen. In der Gesamtschau führt an eben dieser Erkenntnis dennoch kein Weg vorbei. Lösungs-Diskussionen, die diesen Punkt übersehen, geraten unweigerlich zu politischen Statements im Sinne der Interessenvertretung der jeweiligen Protagonisten, auf welche die Gegenseite dann entsprechen antwortet... und so weiter.

Ganz generell stehen Forderungen nach einer Änderung der formalen Bedingungen hinsichtlich der Stellung von Schulleitern und deren Kompetenzen Vorschläge gegenüber, die auf eine Kompetenzerhöhung abzielen. Es läge nahe, dass Schulleiter zu Schulmanagern werden, selber nicht mehr unterrichten und sich primär organisatorischen und konzeptuellen Aufgaben (einschließlich Lehrerweiterbildung und Supervision) und der Öffentlichkeitsarbeit widmen. Vorteile und Nachteile solcher zumal in kleinen Schulen organisatorisch schwierigen Modelle blieben abzuwägen... und vor allem: Wollen Schulleiter so etwas? (die meisten, die wir kennen, würden das entschieden nicht wollen!). Wir haben für die Position des Schulleiters den Einsatz von BWL-Fachkräften empfohlen. Zumindest sollte dem Schulleiter größerer Schulen eine solche Fachkraft an die Seite gestellt werden (Schmitz et al., 2006).

Ungeachtet solcher Überlegungen steht die – in jedem Fall zentrale – und bisher weitgehend ungelöste Frage der angemessenen Professionalisierung von Schulleitern im Raum. Der hinsichtlich aller in Richtung Personalführung abzielenden Initiativen entscheidender Dreh- und Angelpunkt bleibt dabei die individuelle Standortbestimmung. Wo will sich ein Schulleiter im System positionieren, als Kollege und Kollegin oder als Manager und Vorgesetzter (s. Hillert und Schmitz, Heft 2 – NdR)? Erst wenn dies tatsächlich geklärt ist, einschließlich der Reflexion der sich daraus ergebenden persönlichen Konsequenzen, können Schulungen zum Thema erfolgreich sein. Daran, dass eine solche Schulung mit praktischen Übungen (nicht nur Referate!) unabdingbar ist, wenn etwa Konfliktgespräche nicht aus dem Bauch heraus zufällig gut oder oft daneben gehen sollen, bedarf darüber hinaus keiner besonderen Begründung. Leider haben wir nur wenige SchulleiterInnen kennen gelernt, die eine entsprechende Weiterbildung im Personalmanagement genossen hatten. Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen, es geht nicht um zwei bis fünftägige, überwiegend theoretische Seminare, sondern um harte, auch emotionale Arbeit einschließlich systematischer Selbstreflexion eigener, etwa in Konfliktsituationen dysfunktional zum Tragen kommenden Anteile. Aber mit solchen Werkzeugen im Gepäck hätten SchulleiterInnen perspektivisch gesehen wieder eine gute Chance, trotz mitunter stürmischem Meer, einigermaßen als Souveräne respektive als Kapitäne ihre Schulschiffe (und sich selber) steuern zu können. Dies Flow-Gefühl, den Fahrtwind um die Nase, die Kapitänsmütze auf dem Kopf, ist eine Gratifikation der besonderen Art. Sie wissen hoffentlich, wovon wir reden?!

## Quellen

ADO Allgemeine Dienstordnung für Lehrer und Lehrerinnen in NRW v. 20.09.1992, verfügbar unter: [www.schulministerium.nrw.de/BP/Schulrecht/Dienstrecht/ADO.pdf](http://www.schulministerium.nrw.de/BP/Schulrecht/Dienstrecht/ADO.pdf); im April 2009.

Hillert, A. und Schmitz, E., Wenn Schulleiter psychosomatisch erkranken: zwischen systemisch bedingten Gratifikationskrisen und individueller Problembewältigung. Anmerkungen aus psychotherapeutischer und psychologischer Perspektive, in: *Schulleitung in NRW*, Heft 2/2009, 3-8

Hillert, A./Schmitz, E. (Hrsg.) (2004) *Psychosomatische Erkrankungen bei Lehrerinnen und Lehrern. Ursachen, Folgen, Lösungen*. Stuttgart: Schattauer.

Hillert, A./Marwitz, M. (2006) *Die Burnout-Epidemie oder Brennt die Leistungsgesellschaft aus?* München: Beck.

Hillert, A./Schmitz, E. (2009). Wenn Schulleiter psychosomatisch erkranken: zwischen systemisch bedingten Gratifikationskrisen und individueller Problembewältigung. Anmerkungen aus psychotherapeutischer und psychologischer Perspektive. *NRW XXX – erster Beitrag*

Hummes, H.D., Was machen Schulleiter eigentlich nachmittags? Zuständigkeiten – Verantwortlichkeiten – Tätigkeiten von Schul-

leiterinnen und Schulleitern in NRW, verfügbar unter: [http://www.slv-nrw.de/Positionen/SL-Aufgaben\\_Hum\\_1-2008.pdf](http://www.slv-nrw.de/Positionen/SL-Aufgaben_Hum_1-2008.pdf)

Jehle, P./Gayler, B./Seidel, G. (2004) Hessische Schulleiterinnen und Schulleiter äußern sich in einer Befragung zur Dienstunfähigkeit von Lehrkräften. In: *SchulVerwaltung HRS*, 8, H. 5, 149 – 152.

Schmitz E. / Gayler B. / Jehle P. (2004) *Innere Kündigung bei Lehrerinnen und Lehrern*. In: A. Hillert, E. Schmitz (Hrsg.). *Psychosomatische Erkrankungen bei Lehrerinnen und Lehrern*. Stuttgart: Schattauer Verlag. S. 69-81

Schmitz, E./Voreck, P. (2006): *Lehrer-Schulleiter-Relation*. [www.psych.wi.tum.de/Forschung/Veroeffentlichungen/Lehrstuhlberichte](http://www.psych.wi.tum.de/Forschung/Veroeffentlichungen/Lehrstuhlberichte). [www.Edgar-Schmitz.de](http://www.Edgar-Schmitz.de)

Schmitz, E./Doppler, D./Voreck, P. (2006) *Nicht-deutschsprachige Berufsschüler ohne Ausbildungsvertrag*. In: *Die berufsbildende Schule*, 58, heft 3-4, S. 83-87.

Schmitz, E./Voreck, P. (2008) *Schulleiter-Lehrer-Erwartungen und die Folgen*. *Zeitschrift für Personalforschung*, 22, 4, 413-428.

Weber, A./Weltle, D./Lederer, P. (2005) *The health and early retirement among school principals in Bavaria*. *Intern. Archive Occup. Environ. Health* 78, 325-331.

Van Dick, R./Wagner, U./Christ, O. (2004) *Belastung und Gesundheit im Lehrerberuf: Betrachtungsebenen und Forschungsergebnisse*. In: A. Hillert, E. Schmitz (Hrsg.). *Psychosomatische Erkrankungen bei Lehrerinnen und Lehrern*. Stuttgart: Schattauer Verlag. S. 39-50.

## Die Autoren:

PD Dr. phil. Dr. med. Andreas Hillert, Facharzt für Psychiatrie, Psychotherapie und psychotherapeutische Medizin, Chefarzt an der Medizinisch-Psychosomatischen Klinik Roseneck in Prien am Chiemsee. Arbeits- und Interessenschwerpunkt sind die Interaktion beruflicher Belastungen und psychosomatischer Erkrankungen und die besondere Problematik psychosomatisch erkrankter Lehrerinnen und Lehrern.

Prof. em. Dr. rer. nat Dr. phil. Edgar Schmitz, Diplompsychologe,

war Leiter der Abteilung für Eltern-Kind-Therapie am Kinderzentrum München bei Theodor Hellbrügge., Seit 1974 an der Technischen Universität München in der Ausbildung von Lehramtskandidaten, 1989-91 an der Katholischen Universität Eichstätt, seit 1991 TU München

Verschiedene Forschungsvorhaben, u. a. zur Förderung schwerst behinderter Kinder, Eltern als Cotherapeuten, zur kognitiven Informationsverarbeitung bei Legasthenie und zur Lehrbelastung.;

# „Jetzt ist es also soweit.“

Hans-Dieter Hummes

8

**Aus Anlass des Eintritts in den Ruhestand pflegt man eine Summe zu ziehen und einige allgemeine und persönliche Bemerkungen zu machen. Der nachstehende Auszug meiner Abschiedsrede ist – obwohl auf die allgemeine Situation der Schule in NRW und darüber hinaus bezogen – für den mündlichen Vortrag am 30.06.2009 vor einem bestimmten Publikum an einem bestimmten Ort konzipiert. Der Text wurde für den Abdruck nicht verändert, aber um einige Fußnoten ergänzt.**

„Gut, dass der Alte weg ist!“

„Bei dem Alten wäre das nicht passiert!“ oder auch

„Bei dem Alten wäre das nicht passiert!“

Zwischen diesen beiden Gedanken oder Äußerungen liegen erfahrungsgemäß durchschnittlich etwa 3 Monate – außerdem sind beide Effekte völlig unabhängig von den beteiligten Personen. Dann kehren Ruhe, Vergessen und neue Routine ein. Wenn der verabschiedete Laureat Glück hat – oder Pech – wird er irgendwann zum Gegenstand irgendwelcher mehr oder weniger wichtiger Forschungen.

## Wie also beginnen?

Owe, war sint varswunden alle miniu jahr,  
ist mir mein leben getroumet oder ist es wahr,  
das ich je wahnde es wäre, dass das alles icht?  
das ich je wahnde es wäre, dass das alles icht?

Nee, das Klagen mit Walther ist mir zu pessimistisch. Ein paar mal habe ich bei Verabschiedungen unserer Absolventen gesagt „Die Welt ist nur nach vorwärts interessant.“ Also sollte ich mich wohl an diese Maxime halten.

Vielleicht versuche ich’s mal mit einem Plagiat:

Habe nun, ach, Philosophie, Magisterei, fast Medizin  
und beinahe auch Theologie durchaus studiert, mit heißem  
Bemühen.

Da steh ich nun, ich armer Tor, und bin so klug als wie zuvor,  
heiße Magister, beinahe Doktor gar,  
und führ schon über vierzig Jahr  
herauf, herab und quer und krumm  
meine Schüler an der Nase herum...

Nee, das geht auch nicht; denn wenn ich eine rückwärtsgerichtete Hoffnung habe, dann die, dass ich meine Schüler eben nicht an der Nase herumgeführt haben möchte, jedenfalls nicht über die unvermeidlichen Fehler und Irrtümer hinaus. Zum Physikstudium gehört schon ziemlich früh die Fehlerbetrachtung – die der systematischen und die der zufälligen Fehler, beide unvermeidlich. Für Pädagogen eine hilfreiche und heilsame Lehre für den Umgang mit Fehlern und Irrtümern, denn schließlich sind „Wahrheiten nur berichtigte Irrtümer“ tröstet uns Alain<sup>1</sup>.

Sollte ich über das Unvermeidliche hinaus aus Schwäche oder Ermüdung den einen oder anderen im Goetheschen Sinne „an der Nase herum geführt“ haben, bitte ich um Nachsicht.

**„Eine Schule zu leiten heißt, ein System von Widersprüchlichkeiten zu steuern“** sagte der französische Pädagoge Bernard Charlot 1994<sup>2</sup>. Und ich füge hinzu: In einer Schule zu arbeiten heißt, in einem System von Widersprüchlichkeiten und Paradoxien den Versuch zu wagen, auf krummen Linien gerade zu schreiben.

Ich will versuchen, das in aller Kürze, in der Nennung von vier Widersprüchlichkeiten und sechs Beobachtungen zu skizzieren. Es zu explizieren würde ungleich viel mehr Zeit in Anspruch nehmen, als ich Ihnen und mir an dieser Stelle zumuten darf.

Warum gerade vier Widersprüchlichkeiten und sechs Beobachtungen? Nun ja, zum einen als Hommage an den meiner Generation noch gut bekannten deutschen Pädagogen Wilhelm Flitner, in dessen Werk die Vierzahl eine große Rolle spielt, ich nenne nur „Die vier Quellen des Volksschulgedankens“<sup>3</sup>. Zum anderen wähle ich sie wegen der poetischen Qualitäten dieser beiden Zahlen: Die vier ist die kleinste zusammengesetzte Zahl, sie setzt sich aus zwei Summanden oder zwei Faktoren zusammen, die beide „zwei“ lauten, auch als Potenz kommt sie mit zwei Zweien aus  $2^2$  ist wiederum vier.

Die Sechs hingegen ist die kleinste vollkommene Zahl, sowohl als die Summe  $1+2+3$  und als Produkt  $1*2*3$  ihrer natürlichen Teiler erhalten wir diese Zahl.

Als Summe ergeben vier und sechs wiederum die Speicherkapazität der natürlichen Rechenmaschine, den je fünf Fingern beider Hände und damit sind wir ganz nahe beim elementaren Schulalltag. Mathematisch-poetische Überlegungen führen damit ganz zwanglos zu der hier gebotenen Selbstbeschränkung.

<sup>1</sup> Alain (Pseudonym von Emile Auguste Chartier, 1868-1951), Französischer Philosoph und Pädagoge, bis 1935 Philosophieprofessor am Pariser Lycée Henri IV, der Generationen von Philosophen und Pädagogen in Frankreich geprägt hat. In Deutschland bekanntestes Werk: „Die Pflicht glücklich zu sein“.

<sup>2</sup> XVIème Colloque national der Association française des administrateurs de l’éducation.

<sup>3</sup> Wilhelm Flitner (1889 – 1990), Die Vier Quellen des Volksschulgedankens, 1941, vielfach neu aufgelegt



## Erste Widersprüchlichkeit:

### Die Schule hat zum einen Dienstleistungscharakter.

Sie bietet Schülerinnen und Schülern die Möglichkeit zum Lernen, sie macht ein breites, umfangreiches Angebot, und zwar als Schulsystem insgesamt allen Kindern als Schülerinnen und Schülern. Das war nicht zu allen Zeiten und ist nicht in allen Gesellschaften selbstverständlich. Die Schule vermittelt elementare Kulturtechniken und Kenntnisse in Vorbereitung auf Berufsleben und Gesellschaft.

Zugleich ist sie so ziemlich die einzige Institution, die wenigstens grundsätzlich die Möglichkeit bietet, sich mit den Dingen der Welt denkend auseinander zu setzen. Diese Möglichkeit sehe ich zur Zeit höchst gefährdet.

Mein Bestreben war es daher immer, den Schülerinnen und Schülern hier im Hause vor Ort, auf dem Lande, breite Möglichkeiten im Fächerangebot, vor allem auch im Wahlpflichtbereich zu bieten, wie sie in der Stadt notfalls durch Schulwechsel aber auch durch die Verfügbarkeit verschiedener Institute auf engem Raum zur Verfügung stehen – zum Beispiel in Form von öffentlichen oder gar wissenschaftliche Bibliotheken.

Aber die Schule leistet Dienste nicht nur den Schülerinnen und Schülern, sondern auch der Gesellschaft, die von ihr halbwegs fertig belehrte – um nicht zu sagen zugerichtete – Absolventen erwartet.

Damit haben ihre Dienste zum anderen den Charakter einer Zwangsbeglückung: Es wird erwartet, dass Schülerinnen und Schüler die gebotenen Dienste auch aktiv in Anspruch nehmen und ihre Pflichten erfüllen. Tun sie es nicht, verfügt die Schule – abseits aller pädagogischen Expertise – über einen umfangreichen Katalog an „Maßnahmen“. Über die lässt sich trefflich streiten, grundsätzlich wie im Einzelfall, sie lassen aber den Zwangscharakter der Schule deutlich werden. Über allem schwebt die verfassungsmäßig normierte Schulpflicht – und es hilft keinem, sich und andere über diesen Zwangscharakter hinwegtrösten oder gar hinwegtäuschen zu wollen.

## Zweite Widersprüchlichkeit

### Die Schule ist zugleich Pädagogische Provinz auf der einen, Behörde auf der anderen Seite.

Als Pädagogische Provinz soll sie den Schülerinnen und Schülern einen Schon- und Erprobungsraum bieten, in dem Entwicklungspotenziale, Entwicklungsphasen, Ideen und Projekte weitgehend ohne Selbstbeschädigung durchgespielt werden können. Die Schule ist in dieser Sichtweise nicht der Ernstfall. Zu bedenken wäre allerdings, dass unsere Schülerinnen und Schüler aber gerade dann zur Höchstform auflaufen, wenn es wirklich ernsthaft um etwas geht, mag das nun das Fachwerkmodell von Schüngels Kotten im Technikunterricht sein oder die Sponsorenläufe anlässlich des Elbe-Hochwassers 2002 oder zugunsten der Aktivitäten von Schwester

Heriburgis in diesem Jahr. Bei beiden Läufen wurden jeweils fünfstellige Summen erzielt.

Außerdem – auch und gerade in der Schule tobt das Leben, mit allen individuellen Varianten und allen denkbaren sozialen Interaktionen und Gefährdungen – aber das ist noch ein anderes Thema.

Zum Anderen ist die Schule Behörde. Der Kommentar des Verwaltungsverfahrensgesetzes, auf das wir gelegentlich angewiesen sind, hat überhaupt keine Probleme damit, die Schule voll und ganz als Behörde zu beschreiben und das gesamte Unterrichts- und Erziehungsgeschehen dem öffentlichen Verwaltungshandeln zu subsumieren. Eine Behörde zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass sie eine große Anzahl von möglichst gleichgelagerten oder ähnlichen Fällen ohne Ansehen der Person nach gleichen Regeln und mit gleichen Routinen im Vollzug von Gesetzen, Verordnungen und Erlassen abarbeitet. Wie gesagt, das ist die Sicht des kommentierenden Verwaltungsjuristen auf Schule als Behörde. Ich will diesen Aspekt hier nicht weiter ausführen, einiges davon wird in den folgenden Widersprüchlichkeiten vielleicht deutlicher:

## Dritte Widersprüchlichkeit

### Individualisierung versus Standardsetzung

„Jeder Jeck ist anders“ wissen die Rheinländer. Für unser Metier heißt das, jeder Schüler, jede Schülerin lernt und entwickelt sich anders, lernt z.B. in unterschiedlichem Tempo, lernt am besten auf unterschiedlichen Kanälen – hörend, sehend, handelnd, jeder hat so seine Präferenzen. Jeder entdeckt auch an einer Sache ganz unterschiedliche Aspekte – wenn er überhaupt etwas entdeckt. Ganz zu schweigen von den Wegen und vor allem Umwegen, die Lernprozesse unvermeidlich zu nehmen pflegen, zu schweigen auch von den externen Lernstörungen und den immanenten Lernhemmungen, die bei jedem Lerngeschehen auftreten. Dem soll die Schule durch Individualisierung Rechnung tragen, jedem Schüler eigene Lernwege ermöglichen und individuelle Angebote machen.

Das Thema „Schule und Zeit“ oder auch „Lernen und Zeit“ ist in diesem Zusammenhang zumindest im deutschen Sprachraum in der pädagogischen Forschung m.W. noch gar nicht umfassend thematisiert.

Zugleich aber soll die Schule ihre Schüler möglichst gleichzeitig zu bestimmten, standardisierten Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten bringen. Die Quadratur des Kreises erscheint dagegen – näherungsweise – als eine recht einfache Aufgabe. In schöner Unschuld und dieser drastischen Kontrastierung vermutlich nicht bewusst formulieren das die Verfasser des § 20 der APO – SI in einem Satz: Die Schule soll die Schülerinnen und Schüler so „fördern, dass die Versetzung der Regelfall ist; die Standards müssen gewahrt bleiben.“ – Durch Semikolon getrennt, nicht durch einen Punkt

Damit sind wir bei der

## Vierten Widersprüchlichkeit, die der dritten ähnelt, allerdings in der Art zweieiger Zwillinge:

### Förderung versus Qualifikation.

Zu fördern sind die individuellen Stärken, fördernd auszugleichen die individuellen Schwächen – beides so weit es geht, so weit es das individuelle Potenzial hergibt. Das ist ein prinzipiell nicht abschließbarer Prozess, zudem läuft er bei jedem anders.

Der Terminus „Qualifikation“ scheint auf den ersten Blick dem Förderungsauftrag zu entsprechen, als Vermittlung von Qualitäten. Bei näherem Hinsehen erweist er sich jedoch als möglicherweise das glatte Gegenteil von Förderung: Als Qualifikation bezeichnet man das personenbezogene Arbeitsvermögen eines Menschen, zusammengesetzt aus Sach- und Sozialkompetenz. Als solches ist das Arbeitsvermögen zu bestimmten Zeitpunkten zu bescheinigen, in Form von Zeugnissen und Abschlüssen. Nimmt man die im Sport gebräuchliche Bedeutung von „Qualifikation“, nämlich „Vorauscheidung in einem Turnier“ hinzu, wird die Doppelnatur oder intrinsische Widersprüchlichkeit des Systems Schule vollends deutlich. Möglicherweise hat ja das nachlassende Interesse am Lehrerberuf neben der geringer gewordenen finanziellen Attraktivität auch damit etwas zu tun.

**Die sechs dazugehörigen Beobachtungen** will ich in der gebotenen Kürze nur nennen, ohne irgendeine Systematik in der Reihenfolge beabsichtigt zu haben:

1. Die Vernachlässigung der schulischen Alltagserfahrung von Lehrerinnen und Lehrern in Forschung und Politik. Hier gäbe es Schätze zu heben, wenn man sich ernsthaft darum bemühte. Eine schöne Sumpflüte dieser Vernachlässigung war kürzlich in dem Verbandsblatt des RLV zu bestaunen: Ein Aspirant für eine Professur für Schulpädagogik soll sich darüber beschwert haben, dass für die Berufung wenigstens drei Jahre Schulerfahrung als Lehrer verlangt würden. Da fällt mir nichts mehr ein. Auf die Rückkoppelungseffekte solcher Vernachlässigung gehe ich nicht ein.<sup>4</sup>
2. In dem Topf „Schule“ rühren zu viele Köche herum – jeder ist irgendwann mal in der Schule gewesen, also ist jeder Experte, der der Schule sagen zu sollen meint, wo es lang geht. Architekten soll es ähnlich gehen, schließlich hat jeder mal mit Bauklötzen gespielt.

3. Effizienzorientierung und Durchökonomisierung der Schule – wie aller Lebensbereiche – verhindern im Ergebnis vorhersehbar sowohl Lern-Effizienz als auch den ökonomischen Erfolg. Hektik in der Schule ist der Todfeind effektiven Lernens, das enorm viel Zeit braucht, viel mehr Zeit als allgemein für notwendig angesehen wird. Auch das ein Ergebnis der aktuellen lernbiologischen Forschung, leider ein weitgehend ignoriertes.

4. Schule und Schüler sehen sich einer Sintflut von Kursangeboten, Wettbewerbsausschreibungen, Qualitätssiegeln usw. ausgesetzt, die zum großen Teil von außen kommen. Wie soll sich der Staat als eigentlicher Garant von Schule und Abschlüssen in dem Konkurrenzkampf der Qualifikateure verhalten? Man braucht und findet irgendwo für alles einen Qualifikationsschein. Ich fürchte, dass am Ende vielfach eine Scheinqualifikation dabei herauskommt.

5. „Redet um Sachen“ ist der Titel eines alten Standardwerkes der Schuldidaktik<sup>5</sup>. Methodenkompetenz zu vermitteln heißt heute die Devise. Das reicht aber nicht, man kann das Lernen nur lernen indem man etwas lernt und dieses Etwas ist nicht beliebig. Damit sind wir beim Kanon- oder Lehrplan-Problem, welches ebenfalls grundsätzlich nicht lösbar ist.

## Und schließlich

6. Lernen ist ein hochkomplexer chaotischer Prozess. Chaotisch im naturwissenschaftlichen Sinne heißt aber nicht mehr und nicht weniger, als dass Verlauf und Ergebnis des Prozesses im Einzelfall nicht vorhersehbar sind. Theodor Wilhelm beschreibt es in der ersten „wirklichen“ Schultheorie so: „Immer geht Lernen so vor sich, dass Einzelheiten im Vorausgriff auf falsche Sinnganze angeeignet werden und dass die irrtümliche Zuordnung dann schrittweise revidiert und berichtigt wird. Die Vorstellung eines stetigen, sinnbestimmten, durch keine falsche Vorbelastung und Irritierung getrüben Hineinwachsens in eine Wissenschaft als ein behutsames, planvoll Stein auf Stein setzendes Aufbauen ist ein naives Märchen.“<sup>6</sup> – 1967. – Oder kürzer und viel älter noch einmal mit Alain: Wahrheiten sind nur berichtigte Irrtümer.

Es bleibt mir, allen zu danken, die mich auf meinem Wege bisher begleitet, unterstützt und gefördert haben. Manchen kann ich es auf dieser Welt nicht mehr, sie seien ausdrücklich eingeschlossen. ...

<sup>4</sup> Peters, Gerhard, Wie wird man eigentlich Schulpädagogikprofessor?, in: Bildung real 6/2008, S. 18 f. –

Rückkoppelungseffekt: Es liegt auf der Hand, dass Lehrerinnen und Lehrer, die natürlich sehr schnell merken, dass ihre alltagsgestählte Expertise nicht ernst genommen wird, ihrerseits auf den praxisfernen „Sachverstand“ pfeifen und sich schließlich nicht mehr die Mühe machen, die Erfahrung zu reflektieren und den eigenen Alltag zu optimieren. Vg. dazu die Anmerkungen über die „resignative Grundhaltung im Kollegium“ in dem Beitrag von Hillert/Schmitz in diesem Heft., S.

<sup>5</sup> Karnick, Rudolf (1901-1994), „Redet um Sachen!“ – Beiträge für den Unterricht im 2. Schuljahr, Weinheim 351966 (1. Aufl. 1958)

<sup>6</sup> Theodor Wilhelm (1906-2005), Theorie der Schule, Stuttgart 1967

Wir stellen vor:

# Partnership International e.V.

## Fortbildung für Lehrer in den USA

Partnership International e.V. bietet für Schulleiter einen Fortbildungsaufenthalt in den USA an. Werden Sie für eine Woche in den Herbstferien Gast eines amerikanischen Kollegen, den Sie während dieser Zeit in seinem dienstlichen und privaten Alltag begleiten. Ein erfahrener deutscher Kollege betreut Sie während Ihres Aufenthaltes.

Ein besonderer Schwerpunkt ist das School-Based-Management in der Schule, aber auch die Bereiche Schule-Eltern, Schule-Gemeinde, Schule-Wirtschaft, Schule-College bieten viele neue Einblicke und Anregungen für die eigene Schularbeit. Die Öffentlichkeitsarbeit mit Augenmerk auf die individuellen Qualitätsmerkmale der Schule und die Integration von Minoritäten haben in den USA eine lange Tradition, aus der wir hier in Deutschland vieles übertragen könnten.

Sie erfahren Details zu den Lehrplänen und zum avisierten Wandel in der amerikanischen Bildungspolitik, um den Erfordernissen im 21. Jahrhundert gerecht werden zu können. Schulautonomie erleben Sie in längst erprobter Weise.

In Vor- und, wenn gewünscht, Nachbereitungsseminaren hier in Deutschland wird die Fortbildung eröffnet und das Erlebte später auf eine breitere Basis gestellt. Nächstes Programm findet voraussichtlich in den Oster- und Herbstferien 2010 statt. Bitte die Termine schon mal vormerken. Weitere Informationen erhalten Sie über unser Berliner Büro.

## Schüleraustausch 2009/10

Auch für das Schuljahr 2009/2010 ist es noch nicht zu spät. Partnership International e.V. hat noch Programmplätze für das 2. Semester (Januar bis Mai/Juni 2010) in den USA, in Argentinien, China, England, Irland, Kolumbien, Südafrika und Taiwan.

Deutsche Schüler, die über das Parlamentarische Patenschafts-Programm das Schuljahr 2010/11 im Ausland verbringen möchten, können sich noch bis zum 4. September 2009 bewerben. Bis zum 1. September 2009 kann man sich auch für ein Teilstipendium des Vereins bewerben.

## Platz ist in der kleinsten Hütte ...

Unser Verein sucht freundliche Gastfamilien, die bereit sind, einen amerikanischen Stipendiaten des Parlamentarischen Patenschafts-Programms, das vom Deutschen Bundestag und dem Kongress der USA durchgeführt wird, aufzunehmen.

Inzwischen laufen die Vorbereitungen für die Ankunft der Austauschschüler. Ihnen möchten wir die Möglichkeit geben, Deutschland und die deutsche Kultur kennen zu lernen. Um dies zu erreichen, suchen wir Familien, die bereit sind einen Schüler oder eine Schülerin im Alter von 15 bis 18 Jahren für ca. 5 bis 10 Monate bei sich aufzunehmen.

### – Haben wir Ihr Interesse geweckt? –

Als potenzielle Gastfamilie müssen Sie zu Beginn unverbindlich ein Gastfamilien-Selbstinterview ausfüllen und einreichen. Daraufhin werden Sie von einem ehrenamtlichen Mitarbeiter, der in der Regel auch der örtliche Betreuer für mögliche Gastschüler ist, besucht. Wenn die Rahmenbedingungen für einen Gastschüler oder eine Gastschülerin gegeben sind, erfolgt eine Aufnahme in den „Gastfamilienpool“ und schon steht einer kulturellen Bereicherung in den eigenen vier Wänden nichts mehr im Wege.

Jedes Jahr benötigen wir auch Familien für kürzere Zeiträume unter anderem als Ersatz- und Übergangsfamilien, falls ein Gastfamilien-Wechsel notwendig wird. Scheuen Sie sich also nicht einen unserer freundlichen Mitarbeiter zu kontaktieren, wir geben Ihnen gerne Auskunft und finden bestimmt das perfekte neue Familienmitglied.

Um zusätzliches Informationsmaterial oder die Unterlagen für das Selbstinterview zu bekommen, wenden Sie sich bitte an unsere Bundesgeschäftsstelle in Köln. Informationsmaterial in Form von Flyern und Plakaten schicken wir Ihnen gerne zu, denn vielleicht kennen Sie ja interessierte Familien oder Orte (Schulen), an denen man deren Aufmerksamkeit findet?

Unterstützen Sie uns beim Zusammenbringen verschiedener Nationen, um auch Ihren Beitrag zum interkulturellen Schüleraustausch zu leisten.

Erzählen Sie in ihrem Bekanntenkreis von der Möglichkeit, Gastfamilie zu sein. Verteilen Sie Aushänge an Orten wie Bibliotheken, Schulen und in der Kirche.

## Schulzeitverkürzung und Schüleraustausch – passt das zusammen? Wir halten bereit...

Ein klares „Ja“ formuliert die Kultusministerkonferenz. Lehrer und Schulleiter sind allerdings verunsichert, was sie ihren Schülerinnen und Schülern raten sollen. Das ist nicht weiter verwunderlich, da momentan das Hauptaugenmerk auf der Umsetzung

der neuen Bestimmungen liegt. Gefährlich wird es allerdings dann, wenn Pädagogen ihren Schülerinnen und Schülern davon abraten, ein Schuljahr im Ausland zu verbringen. Alle Informationen zum Thema Schüleraustausch und G8 gibt es auf unserer Internetseite. Gerne informieren wir Sie auch persönlich und führen, falls gewünscht, eine Informationsveranstaltung bei Ihnen durch. Zu den verschiedenen Bundesländern können Sie auch gerne entsprechende Informationsflyer bei uns anfordern.

**Adresse:****Partnership International e.V.****BUNDESGESCHÄFTSSTELLE: Hansaring 85, 50670 Köln, Telefon 0221-913 97 33, Fax 0221-913 97 34****E-Mail: office@partnership.de****HAUPTSTADTBÜRO: Marienstraße 2, 10117 Berlin-Mitte, Telefon 030-335 12 65, Fax 030-355 050 54****E-Mail: berlin@partnership.de****www.partnership.de**

## Schulen stärker schätzen

**Norbert Schwarzkopf****Witten, 8.6.2009****Kreisstraße 111a****58454 Witten****Tel.: 02302 7076798 (p)****0209/957159012 (d)****Frau Ministerin Barbara Sommer****Ministerium für Schule und Weiterbildung****Des Landes Nordrhein-Westfalen****40190 Düsseldorf****Ihr Interview mit der WAZ veröffentlicht am 6. Juni 2009****Sehr geehrte Frau Ministerin Sommer,**

in obigem Interview nehmen Sie zu verschiedenen Fragen Stellung. An mehreren Punkten vermitteln Sie ein Bild von der Arbeit der Schulleitungen (ich leite eine Realschule in Gelsenkirchen), das ich nicht unwidersprochen stehen lassen möchte.

Bei der Frage nach dem Streit um Lehrerstellen, antworten Sie, dass der Spielraum bei der Unterrichtsverteilung besser genutzt werden müsse, um Unterrichtsausfall aufzufangen. Genau dieses Austarieren ist doch seit Jahren Bemühung aller Schulleitungen bei jeder Unterrichtsverteilung gerade wegen der aktuellen fachspezifischen Mangelsituation.

Bei der Frage nach dem Unterrichtsausfall, führen Sie an, dass man beweglich sein und auch mal Blockunterricht anbieten muss.

Fällt bei Blockunterricht in Englisch für andere Klassen z.B. kein Englischunterricht aus? Kann man Schüler der Klasse 5-7 wirklich sinnvoll mit Blockunterricht in Englisch konfrontieren?

„Diese Flexibilität vermisse ich manchmal.“ (Zitat)

Was glauben Sie, worin unsere tägliche Arbeit besteht?

Im flexiblen Eingehen auf Problemsituationen, um für Schüler, Lehrern und Eltern wie die Schulaufsicht angemessene Lösungen zu finden.

Ich bin kritikfähig und auch nachdenklich gegenüber meinem eigenen Tun. Aber ich erwarte von der für mich verantwortlichen Ministerin, dass sie ihre wichtigsten Mitarbeiter/innen vor Ort schätzt und dies auch in der Beantwortung solcher Fragen zum Ausdruck kommt.

Lassen Sie mich noch einen weiteren Punkt anmerken. Die Wirtschaftsverbände monieren, dass unsere Schüler nichts von Ökonomie verstehen. Auch hier würde ich mir wünschen, dass Sie sich vor ihre Schulen stellen und diese unsachgemäße Kritik deutlich in die Schranken weisen.

Wenn in einem Neigungskurs Sozialwissenschaften trotz Planspiel Börse, Planspiel Ölverkauf (übrigens mit viel Spaß und Sachkunde gespielt) und theoretischer Hintergrundbearbeitung nach einem Jahr keine Kenntnisse mehr vorhanden sind, war dann Unterricht schlecht? Ich behaupt das Gegenteil.

Denn jeder von uns, der etwas lernt und es dann nicht konkret anwendet, vergisst den Sachverhalt wieder. Wenn er aber mit solchen Sachverhalten wieder konfrontiert wird, sind Inhalte schneller verstehbar und Erinnerungen wieder aktivierbar - ein Tatbestand, der uns allen aus unserem Alltagswissen nur zu bekannt ist.

Zusammenfassend würde ich mir wünschen, dass Sie Ihre Schulen in solchen Situationen stärker schätzen und nicht publikumswirksamen Forderungen unkritisch zustimmen.

Für Fragen stehe ich gern zur Verfügung.

**Mit freundlichen Grüßen****Norbert Schwarzkopf**

# Stellensituation an den Schulen Nordrhein- Westfalens

**Das aktuelle Parteiengezänk und die undurchsichtige Informationspolitik des Schulministeriums verhindern zurzeit nachvollziehbare und verlässliche Aussagen über die Stellenbesetzung an den Schulen in NRW.**

**In einer alle Schulen umfassenden Umfrage hat deshalb die SLV- NRW versucht, zum Schuljahresbeginn schulformbezogen einen realistischen Überblick über die Stellensituation an allen öffentlichen Schulen des Landes zu gewinnen.**

Über 900 Schulen haben inzwischen eine Rückmeldung gegeben. (Per E-Mail angeschrieben und erreicht wurden rund 5200 Schulen in NRW. Dies bedeutet eine Rücklaufquote von rund 17 %. Damit ist die Umfrage sehr repräsentativ.)

Dabei stellt sich heraus, dass selbst unter Einbeziehung aller (meist sehr geringen) Überhänge mehr als 600 Stellen in diesen Schulen nicht besetzt sind. In Einzelfällen blieben 5 – 7 Stellen offen.

Am geringsten ist nach dieser Erhebung der Bedarf in den Grundschulen. Lediglich 1% der Stellen ist nicht besetzt. Umso härter trifft es allerdings die Gesamtschulen, Förderschulen und Berufskollegs. Einem Berufskolleg im Regierungsbezirk Arnsberg stehen statt der notwendigen 97 Stellen faktisch le-

ßend befunden werden. Sicher gesagt werden kann aber schon jetzt, dass der Einsatz und die Einbindung der genannten Kräfte weitere Belastungen der durch zusätzliche Vertretungen ohnehin stark geforderten Kollegien mit sich bringen. Eine Unterstützung durch die Schulaufsicht erfolgt lediglich auf der Genehmigungsebene.

Eine negative Auswirkung auf die Unterrichtsversorgung entsteht besonders in Grund- und Hauptschulen durch langfristige Vakanzen bei den Leitungen. Freie Leitungsstellen, die nicht fristgerecht mit gewählten Kräften besetzt werden, werden monate- in Einzelfällen jahrelang kommissarisch mit dienstverpflichteten Lehrerinnen und Lehrern besetzt. Auch diese Praxis geht zu Lasten der Unterrichtsversorgung in den Schulen und der betroffenen Kollegien.

Die Schulleitungsvereinigung NRW fordert vom Ministerium und von den politisch verantwortlichen Kräften, die Personalsituation der Schulen in der Öffentlichkeit klar und nachvollziehbar darzustellen.

Zahlenspielererei und Verschleierung der dramatischen Unterrichtsversorgung tragen nur zur allgemeinen Verunsicherung bei und erzeugen belastete Situationen in der Elternschaft und

	A	B	Prozent
Grundschule	3681,0	36,3	1,0
Hauptschule	1386,9	33,8	2,4
Realschule	2293,0	58,9	2,6
Gesamtschule	3859,1	158,9	4,1
Gymnasium	4538,6	111,6	2,5
Förderschule	2548,9	109,9	4,3
Berufskolleg	2901,0	113,1	3,9

A=zustehende Stellen

B=fehlende Stellen (absolute Zahlen)

diglich 89 zur Verfügung, zwei Gesamtschulen aus dem Bezirk Düsseldorf fehlen jeweils fast sechs Vollzeitkräfte.

Geringfügig günstiger erscheint die Situation in den Hauptschulen, Realschulen und Gymnasien. Rund 2,5% der ausgewiesenen Stellen bleiben aber auch hier unbesetzt.

Unterbesetzungen von rund 4 % sind allerdings auch keine Einzelfälle. Weitergehende Unterbesetzungen durch mittel- und langfristige Erkrankungen, Erziehungsurlaub, etc. sind in unseren Ausführungen nicht einbezogen worden.

Aus den begleitenden Rückmeldungen der Schulleitungen wurde zudem vielfach deutlich, dass nicht nur die quantitative Besetzung, sondern inzwischen auch der qualitative Aspekt der Vertretung eine beachtenswerte Rolle spielt. Längerfristige Vertretungen können immer weniger mit ausgebildeten Kräften besetzt werden. Schulleitungen suchen inzwischen verstärkt unter Studenten und Berufsfremden.

Über diese Entwicklung kann an dieser Stelle nicht abschlie-

in den Kollegien – nicht selten auf dem Rücken der Schulleitungen, denen angesichts geschönter Presseverlautbarungen indirekt Unfähigkeit in der Personalbewirtschaftung attestiert wird.

Aufgrund falscher Zahlen wird unzureichende Planung betrieben mit der Folge des enormen Unterrichtsausfalls. Die Zahlen, die vom Ministerium herausgegeben werden, stimmen mit den von der Schulleitungsvereinigung NRW abgefragten Zahlen nicht überein; und diese zeichnen die Realität.

Z.B. per Definition willkürlich festzulegen, dass eine Besetzung von 98% faktisch als 100% zu sehen ist, verdeutlicht nur die nicht vorhandene Bereitschaft der Verantwortlichen, sich mit dem Mangel und dessen Konsequenzen inhaltlich auseinander zu setzen.

Die SLV-NRW erwartet, dass dieser Mangel nicht nur klar definiert wird, sondern dass die Schulleitungen auch Ressourcen und Unterstützung für ihre Lösungsbemühungen erhalten.



# Brennpunkt: Stellenbesetzung

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,  
im Gespräch zur Stellenbesetzung mit dem Ministerium für Schule und Weiterbildung am 26. Juni verdeutlichte die Schulleitungsvereinigung noch einmal ihre Sorge um die hohe Zahl unbesetzter Stellen und ihre Position zu den bisherigen Maßnahmen. Die Bemühungen der Landesregierung und des Schulministeriums in Form der Öffnung der Stellenbesetzung für verschiedene Wege des Seiteneinstiegs und in Form von Zeitungswerbung bei Lehrkräften, die bisher ohne Stelle geblieben sind, sind aner kennenswert. Allerdings kann Seiteneinstieg nur eine Übergangslösung sein in einer Zeit dramatischer Unterversorgung. Die reguläre Lehrerausbildung muss der selbstverständliche Normalfall sein.

## Wir fordern daher:

- **eine langfristig vorsorgende prognostisch gestützte Werbung für den Lehrerberuf in der Berufsorientierung und bei Studienanfängern**
- **eine entsprechende Ausstattung der Universitäten und der Institute für die Lehrerausbildung**
- **eine attraktive Gestaltung der Arbeitsbedingungen von Lehrkräften unter professionellen Gesichtspunkten und Aspekten der Besoldung**

Die tatsächliche Lage an den Schulen stellt sich wie folgt dar:

- Eine erhebliche Anzahl ausgeschriebener Stellen bleibt unbesetzt. Das wird auch am Ende der Sommerferien nicht anders sein – es gibt kaum geeignete Bewerber/innen
- Der Fachlehrermangel ist in den letzten Jahren nicht kleiner geworden und erstreckt sich auf den größeren Teil der Unterrichtsfächer.
- Es gibt regionale Disparitäten in der Lehrerversorgung mit der Tendenz sich zu verfestigen
- Der Erhebungszeitpunkt ist für mehrere Schulformen unrealistisch – falsche Schülerzahlen
- Nicht kompensierbare Unterrichtsausfälle durch Langzeiterkrankte: das Verfahren ist ein zu schwerfälliges Instrument und leidet unter dem Mangel an Bewerbern für befristete Stellen
- Nicht kompensierbare Unterrichtsausfälle durch Pauschalanrechnungen – die Gesamtanrechnung auf Landesebene ist völlig undurchsichtig und reicht offensichtlich nicht aus für:

Verluste aus der Pauschale für bedarfsdeckenden Unterricht, Altersermäßigung, Entlastung für Schwerbehinderte, Sabbatjahr, Entlastung für Lehrkräfte, die an Weiterqualifizierungsmaßnahmen teilnehmen, Beratungslehrerentlastung und Sozialpädagogen auf Lehrerstellen ...

## Die einzelne Schule kann dadurch den Stundenplan nicht abdecken

- Angesichts der Not werden Differenzierungszuschläge, In-

tegrations- und Förderzuschläge, wie auch Vertretungsreserven zur Sicherung des Stundenplans eingesetzt; alle diese zweckgebundenen Maßnahmen finden in dem Fall gar nicht oder nur eingeschränkt statt, und die Klassen sind entsprechend groß.

**Die gegenwärtige Situation der Stellenbesetzung in den Schulen Nordrhein-Westfalens zeigt, dass ein Deckungsgrad von 105-106% nötig ist, um die geltenden Vorgaben zur Lehrerversorgung in der Realität der Schulen ankommen zu lassen.**

## Leitungszeit

Die Arbeitsgruppe beim Schulministerium zur Leitungszeit, bei der wir als Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen (SLV-NRW) mitwirken, hat inzwischen zwei Dinge erreicht:

1. „Leitungszeit“ statt Unterrichtsermäßigung:  
Der Begriff „Schulleitungspauschale“ wurde in der Verordnung zu § 93 Abs. 2 SchulG durch den Begriff „Leitungszeit“ ersetzt, der Schulleitung als eigenständigen Beruf anerkennt.
2. Mehr Leitungszeit:

Ein stufenweiser Einstieg in die Anhebung der Leitungszeit wurde seitens der Ministerin bereits Ende des vergangenen Jahres fest zugesagt. Die aktuelle Planung für das kommende Schuljahr allerdings lässt die dringend notwendige Anhebung der Leitungszeit ein weiteres Mal vermissen; bisherige Veränderungen blieben marginal. Die Zeit, die man zur Leitung einer qualitativ hoch entwickelten und funktionierenden Schule benötigt, steht den Schulleitungen nicht zur Verfügung.

Nach wie vor gibt es die Unterrichtsverpflichtung für Schulleiter/innen, besonders in der Grundschule, aber insgesamt in allen Schulen, in einem Maße, das die Leitungsaufgaben erheblich beeinträchtigt. Auch die Forderung nach dringend benötigter Leitungszeit für weitere delegierte Leitungsaufgaben in der Schule bleibt bisher unbeantwortet. Wieder fehlt uns die Zeit, die uns für Organisation, Unterrichts- und Schulentwicklung, Personalbetreuung, Evaluation und Berichterstattung aufgetragen ist:

Selbstverantwortliche Schule ohne Ressourcen!

**Um uns selbst ein Bild von der Lage bei der Stellenbesetzung 09/10 machen zu können, wollen wir in der letzten Ferienwoche eine Online-Umfrage mit zwei Fragen durchführen, die in weniger als zwei Minuten für Sie erledigt ist. Je mehr Schulleitungen sich beteiligen, desto aussagekräftiger wird das Ergebnis sein. Sie hören von uns.**

Mit freundlichen Grüßen

Margret Rössler, Vorsitzende



# Leitungszeit für Schulleitungstätigkeit „schwarz auf weiß“

## Sehr geehrte Schulleiterinnen und Schulleiter,

mit aller gebotenen Zurückhaltung, da es sich zunächst um einen ersten Schritt handelt, aber auch mit einem gewissen Stolz auf das Erreichte, möchten wir Sie darüber informieren, dass es der Schulleitungsvereinigung NRW gelungen ist, den Begriff Leitungszeit für unser aller Schulleitungsarbeit (an Stelle von Ermäßigungs-Stunden) durchzusetzen. Dieses Ziel hat die SLV NRW für Sie seit etlichen Jahren verfolgt.

Durch viele Gespräche und hartnäckige Verhandlungen im Ministerium, sowie in Arbeitsgruppen mit anderen Schulleitungsverbänden, ist es gelungen, die Leitungszeit für Schulleitungstätigkeit „schwarz auf weiß“ in der Verordnung zur Ausführung des § 93 Abs. 2 Schulgesetz und den dazu gehörigen Verwaltungsvorschriften zu etablieren (BASS 11-11 Nr. 1.1 § 5). Dem Paradigmenwechsel in der Aufgabenstruktur der Schulleiterinnen und Schulleiter wird damit Rechnung getragen und Leitungsaufgaben als eigenständige Profession anerkannt

Wir werden uns auch weiterhin dafür einsetzen, dass der zu geringe Umfang der Leitungszeit (insbesondere bei kleinen und mittleren Schulgrößen) den realen Bedingungen an Schulen und den stetig wachsenden Aufgaben angepasst wird, sowie die notwendigen Ressourcen und verbesserte Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Für die großen Systeme können wir an dieser Stelle bereits einen Teilerfolg vermelden, denn eine Unterrichtsverpflichtung von mindestens fünf wöchentlichen Unterrichtsstunden besteht nicht mehr. Ab jetzt können die Schulleitungen frei über die für die jeweilige Schule und Schulleitung sinnvolle Aufteilung der Leitungszeit entscheiden (BASS 11-11 Nr. 1.1 § 5). Angesichts der nach wie vor viel zu gering bemessenen Zeit für Leitungsaufgaben bleibt es jedoch vorerst bei der Arbeitsüberfrachtung von Schulleiterinnen und Schulleitern.

Abschließend wünschen wir Ihnen allen für das vor uns liegende Schuljahr guten Erfolg und eine glückliche Hand in Ihrem Schulleitungshandeln.

Für Kritik und Anregungen sind wir dankbar und wir freuen uns über Ihre Unterstützung.

Unterstützen Sie uns bitte auch, indem Sie uns beitreten – denn nur ein starker Verband kann auch stark und effektiv verhandeln.

Werden Sie Mitglied der SLV NRW, schnell und einfach per Internet: <http://www.slv-nrw.de/Mitglieder/index.html>

**Mit freundlichem Gruß**

**Margret Rössler**  
Vorsitzende der SLV NRW

## Impressum

**Herausgeber:** Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen e.V. (SLV NRW e.V.)  
**Vorsitzende:** Margret Rössler

**Geschäftsstelle:** Ralf Drögemöller,  
Bossestraße 11, 33615 Bielefeld,  
Tel./Fax: 0521 1644407,

**Mail:** [slv-nrw@slv-nrw.de](mailto:slv-nrw@slv-nrw.de)

**Internet:** <http://www.slv-nrw.de>

### Redaktion:

Hans-Dieter Hummes (verantw.),  
Ralf Bönder

### Redaktionsanschrift:

Herzfelder Str. 28, 59329 Wadersloh-  
Liesborn, Tel./Fax: 02523 6137, Mail:  
[hummes@slv-nrw.de](mailto:hummes@slv-nrw.de)

**Erscheinungsweise:** 4mal jährl. als Beilage von »Pädagogische Führung«

**Bezugsbedingungen:** Einzelheft SLV NRW: 6,- € (im Mitgliedsbeitrag enthalten)

**Anzeigen:** Bei der Geschäftsstelle oder der Redaktion anfragen  
Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.  
Namentlich gezeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der SLV wieder.

**Verlag:** Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Luxemburger Str. 449, 50939 Köln

**Satz:** Fünf Freunde, Berlin,  
[www.fuenffreunde.de](http://www.fuenffreunde.de)

**Druck:** Wilhelm & Adam, Heusenstamm

**Heft 3, 3. Quartal 2009**  
**Redaktionsschluss: 25.05.2009**  
**ISSN 0904-0552**

**Ansprechpartner im Vorstand:**

**Regionen** (bitte auch die Homepage konsultieren, s.o.):

**Reg.Bez. Arnsberg:** Hans-Dieter Hummes (kommissarisch, s. Redaktionsanschrift)

**Reg.Bez. Detmold:** NN

**Reg.Bez. Düsseldorf:** Margret Rössler,  
Tel. 0211 8774279 Fax: d: 0211 8999612,  
Mail: [roessler@slv-nrw.de](mailto:roessler@slv-nrw.de)

**Reg.Bez. Köln:** Wolfgang Saupp, Tel.  
02261 96800, Mail: [saupp@slv-nrw.de](mailto:saupp@slv-nrw.de)

**Reg.Bez. Münster:** Hans-Dieter Hummes (siehe Redaktionsanschrift) und Rosemarie Flecke: Tel. 0251 9245467, Fax d: 0251 21051-74, Mail: [flecke@slv-nrw.de](mailto:flecke@slv-nrw.de)

**Pensionäre:** Rudi Doil (Ehrenvorsitzender), Tel. 05202 72647 Fax 05202 73627, Mail: [doil@slv-nrw.de](mailto:doil@slv-nrw.de)

**Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands e.V. (ASD) im Internet:**  
<http://www.schulleitungsverbaende.de>