

Schulleitung in Baden-Württemberg

Dezember 2016



Gerhard Brand,
Landesvorsitzender des
VBE Baden-Württemberg

Gewalt

„Wenn ein Hader zwischen Männern entsteht und sie vor Gericht treten und man richtet sie, so soll man den Gerechten gerecht sprechen und den Schuldigen schuldig. Und es soll geschehen, wenn der Schuldige Schläge verdient hat, so soll der Richter ihn niederlegen und ihm eine Anzahl Schläge geben lassen vor seinem Angesicht, nach Maßgabe seiner Schuld.“ Für geringere Strafen sah das Strafmaß 40 Peitschenhiebe vor. Früher stand das in 5. Mose 25, heute angepasst in § 46 des Strafgesetzbuches.

Im VBE haben wir uns lange und gründlich überlegt, ob wir es wagen sollen, das Tabu-Thema „Gewalt gegen Lehrkräfte“ an die Öffentlichkeit zu holen. Am 14. November war es soweit: Wir präsentierten die Ergebnisse des von uns beauftragten Meinungsforschungsinstitutes Forsa der Öffentlichkeit. Die Ergebnisse verschlugen uns die Sprache. Es zeigte sich, dass Gewalt gegen Lehrkräfte an Schulen in hohem Maße gegenwärtig ist. Im Innenteil Ihres Schulleiterbriefes haben wir für Sie einen Beitrag verfasst. Die kompletten Umfrageergebnisse von Forsa, in einem nie dagewesenen Umfang von über 30

Seiten für die Bundesebene und über 25 Seiten für die Auswertung allein in Baden-Württemberg, finden Sie auf unserer Homepage. Durch die hohe Differenziertheit in den Fragen erhalten Sie detailgenaue Antworten zu den von uns untersuchten Bereichen der körperlichen und der seelischen Gewalt und dem Bereich des Cybermobbings.

Es war nicht nur der VBE, dem es die Sprache verschlug. Auch Politiker jedweder Partei standen da mit offenem Mund und großen Augen ob der Ergebnisse. Das Thema nahm rasant an Fahrt auf. Am Tag der Veröffentlichung berichtete die Landesschau in allen drei Ausgaben. Gleich am ersten Tag danach folgten weitere Interviewanfragen. Die Landesregierung in Nordrhein-Westfalen kam auf den VBE Bundesverband zu, um eine Verschärfung der Gesetzgebung bei Gewalt gegen Beschäftigte des öffentlichen Dienstes mit dem VBE zu besprechen und eine Bundesratsinitiative einzubringen. Am Samstag der gleichen Woche konnte der VBE Herrn Ministerpräsident Kretschmann über die geplante Bundesratsinitiative unterrichten und bat um Unterstützung. Der Ministerpräsident sagte zu, dies nach Prüfung der Sachlage tun zu wollen. Im Anschluss ließ der VBE die Ergebnisse seiner Umfrage dem Staatsministerium zukommen. Am 23. November kam ein Anruf der Redaktion „Zur Sache Baden-Württemberg“. Gewalt gegen Lehrkräfte sollte das zentrale Thema der kommenden Sendung werden, und der VBE wurde dazu interviewt. Am 16. Dezember wird Nordrhein-Westfalen die Bundesratsinitiative einbringen. Es wäre ein Zeichen der Wertschätzung und der beigemessenen Bedeutung, wenn auch Baden-Württemberg diese Initiative unterstützte. Genau genommen wird es dabei um Paragraph 46 des Strafgesetzbuches gehen, der Strafzumessung. Der VBE hat dazu eine klare Meinung:

Gewalt gegen Lehrerinnen und Lehrer ist nicht deren Privatsache. Gewalt gegen Lehrkräfte ist Gewalt gegen eine staatliche Institution! Und als solche muss sie strafrechtlich verfolgt werden.

Wir erwarten, dass sich unser Dienstherr hinter uns stellt und seine Fürsorgepflicht ernst nimmt. Denn im Moment steht unser Dienstherr weit hinten auf der Liste derer, bei denen Kolleginnen und Kollegen Hilfe nach einer Attacke suchen. Dreh- und Angelpunkt der Hilfe ist nach unserer Untersuchung das Kollegium. Über 80 Prozent der Betroffenen besprechen sich mit ihren Kolleginnen und Kollegen. Direkt danach kommt die Schulleitung, der in Gewaltfällen somit eine tragende Rolle zukommt. Zwei Drittel suchen dort Hilfe, Beistand und Unterstützung. Nur rund ein Drittel aller Vorfälle wird vom Staatlichen Schulamt wahrgenommen und nur ein Viertel der Betroffenen gelangt tatsächlich bis zu unserem Dienstherrn oder an strafrechtlich relevante Stellen.

Unsere Untersuchung zeigt: Wir versuchen die uns belastenden Vorfälle überwiegend in unserem Milieu zu behandeln. Dabei bleibt ein Vorfall von Gewalt gegen eine Lehrkraft eben oft deren Privatsache. Betrachten wir eine andere Berufsgruppe des öffentlichen Dienstes, die Polizei. Gewalt gegen Polizisten kommt zur Anzeige. Immer! Das bietet der Polizei in der Ausübung ihres Berufes Schutz und sichert ihr den Rückhalt des Staates. Das schafft Respekt! Respekt haben wir auch verdient und hoffen, dass sich unser Dienstherr der Bundesratsinitiative anschließt.

Ich wünsche Ihnen eine gesegnete Adventszeit und ein frohes Weihnachtsfest

Ihr 
VBE Landesvorsitzender

Faire Bezahlung!



Lehrerinnen und Lehrer angemessen und fair bezahlen! – Und die Schulleitungen nicht vergessen!

VBE setzt sich erfolgreich für die Besoldung der Haupt- und Werkrealschullehrer/innen nach A 13 ein! VBE fordert zeitnah eine höhere Besoldung für die Schulleitungen!

Ein erster VBE-Erfolg!

Lehrerinnen und Lehrer an Haupt- und Werkrealschulen bekommen ihr monatliches Geld nach der Besoldungsstufe A 12. Dies ist seit Jahren nicht mehr angemessen. Gerade an den Haupt- und Werkrealschulen leisten die Lehrkräfte besonders zeitintensive und verantwortungsvolle Arbeit. Der VBE fordert schon lange eine Besoldung nach A 13 wie bei den anderen Schularten im Sekundarschulbereich. Neu eingestellte Lehrkräfte an Haupt- und Werkrealschulen werden nach A 13 bezahlt. Aus Sicht des VBE ist das gerechtfertigt. Nicht hinnehmbar ist aber, dass die Lehrkräfte an den Haupt- und Werkrealschulen, die bereits im Dienst sind, in der Besoldungsstufe A 12 bleiben und bisher nicht nach A 13 besoldet werden. Der Verband Bildung und Erziehung, VBE, empfindet dies als skandalös und ist gegen diese Regelung im Kultusministerium vorgegangen.

VBE-Einsatz ist erfolgreich!

Der Einsatz des VBE für die Lehrerschaft ist erfolgreich! Das Kultusministerium geht auf die massiven Forderungen des VBE ein: Lehrerinnen und Lehrer an Haupt- und Werkrealschulen sollen in die Besol-

dungsgruppe A 13 angehoben werden können. Das Kultusministerium plant hierfür ab November 2016 erste Qualifizierungsmaßnahmen nach A 13. Die Lehrkräfte absolvieren eine Qualifizierungsmaßnahme (Fortbildung) in einem ihrer Fächer und in Schulrecht. Damit erfüllen sie die Voraussetzungen für eine höhere Besoldung. Die Qualifizierungsmaßnahmen finden im Realschulbereich der Staatlichen Seminare für Didaktik und Lehrerbildung statt. Zunächst sollen sich Haupt- und Werkrealschullehrkräfte qualifizieren können, die an den Staatlichen Seminaren in der Lehrerausbildung sind oder bereits an Realschulen unterrichten. Bis 2023 sollen jährlich 500 bis 1000 Lehrkräfte entsprechend qualifiziert werden.

Höhere Besoldung für alle Haupt- und Werkrealschullehrkräfte!

Der VBE setzt sich erfolgreich für die Lehrkräfte ein und fordert: Schnelle Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen für alle Haupt- und Werkrealschullehrer nach A 13! Erweiterung der jährlichen Kontingente für diese Qualifizierungsmaßnahmen! Qualifizierungsmöglichkeit für alle Haupt- und Werkrealschullehrkräfte unabhängig von ihrer Tätigkeit an Hauptbeziehungswise Werkrealschulen, Gemeinschaftsschulen oder Realschulen! Auch angestellte Lehrkräfte im Beschäftigungsverhältnis müssen sich qualifizieren können!

Höhere Besoldung für Lehrkräfte an Grundschulen!

Auch an Grundschulen wird sehr gut gearbeitet! Die Lehrerinnen und Lehrer an Grundschulen müssen ebenfalls nach A 13 besoldet werden.

Höhere Besoldung für Fachlehrer/-innen!

Auch Fachlehrerinnen und Fachlehrer müssen einen Zugang zu Qualifizierungsprogrammen für eine höhere Besoldung bekommen!

Höhere Besoldung auch für die Schulleitungen!

Die höhere Besoldung der Lehrkräfte an Haupt- und Werkrealschulen ist ein erster VBE-Erfolg! Doch der Einsatz des VBE geht weiter: Die Funktionsstellen für Schulleitungen und Stellvertretende Schulleitungen müssen entsprechend über A 13 bzw. A 14 höher angehoben werden. Eine im Vergleich zu den Lehrkräften andere Aufgabenbeschreibung und ein höheres Maß an Verantwortung müssen für die Schulleitungen auch mit mehr Geld in einer höheren Besoldung feststellbar sein. Es kann nicht sein, dass Schulleitungen im Vergleich zu den Lehrkräften an ihren Schulen gleich viel oder gar weniger verdienen. Das beamtenrechtlich vorgesehene Abstandsgebot (Besoldungsstufen je nach unterschiedlicher Funktion) muss gewahrt werden! Wie schon bisher wird sich der VBE massiv und mit konkreten Forderungen bei der Landesregierung für eine höhere Bezahlung der Schulleitungen einsetzen.

Der erste VBE Erfolg ist die vorgesehene höhere Besoldung der Haupt- und Werkrealschullehrkräfte. Mehr Geld für die Lehrer/innen der anderen Schularten muss folgen. Der zweite VBE-Erfolg, die höhere Besoldung der Schulleitungen, wird das nächste Ziel des VBE sein!

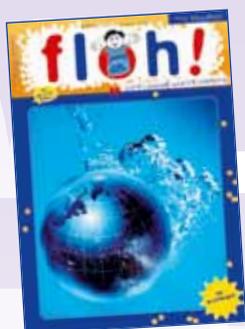


Dr. Christoph Wolk
Schulleiter in Breisach,
Personalrat,
Mitglied des
VBE-Landesvorstandes

FLOHKISTE
für die Jahrgangsstufen
1 und 2



floh!
für die Jahrgangsstufen
3 und 4



floh!
ab Jahrgangsstufe 5



ich TU WAS!
die Mitmachzeitschrift für
Naturforscher



OIKAY!
für den Englischunterricht
in der Grundschule



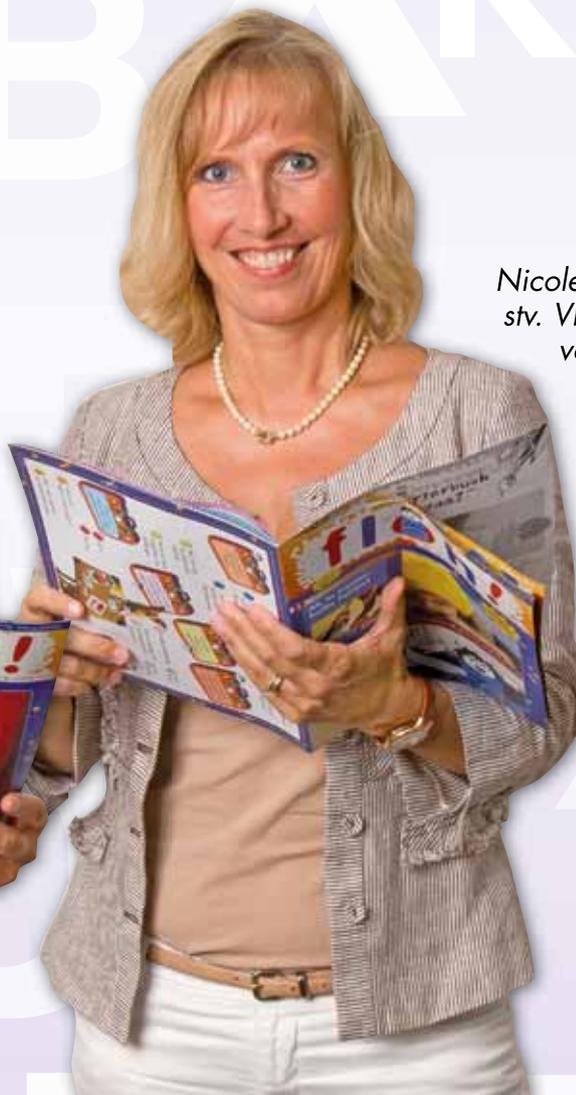
Unsere -Kinder- und Jugendzeitschriften

Wussten Sie, dass der VBE mit seinen FLOHKISTE/floh!-Heften die älteste noch erscheinende Kinder- und Jugendzeitschrift der Welt herausgibt? Seit 140 Jahren betreiben Generationen von Lehrerinnen und Lehrern mit unseren Schul-Jugendzeitschriften engagiert Leseerziehung. In der sich heute rasant ändernden Medienwelt sind diese Printprodukte, wie Hirnforscher bescheinigen, für unsere Kinder notwendiger denn je!

Gerhard Brand,
VBE-Landes-
vorsitzender



Nicole Heckner,
stv. VBE-Landes-
vorsitzende



Die letzte KIM-Studie ermittelte: Im Durchschnitt lesen von den 6- bis 7-Jährigen 44 %, von den 8- bis 9-Jährigen 55 % und von den 10-Jährigen 52 % regelmäßig – aber diese Zahlen verraten uns auch, dass rund 50 % der Grundschulkinder selten bis überhaupt nicht lesen! Was tun? Nicht aufgeben. Weiterhin mit unseren Schul-Jugendzeitschriften unermüdlich fürs Lesen begeistern!



Schulleitung dringend gesucht oder I would prefer not to*

Von Andrea Friedrich

In zunehmendem Maße taucht in letzter Zeit im Land die Frage auf, weshalb sich auf viele Schulleitungsstellen immer weniger beziehungsweise keine Lehrkräfte bewerben.

Damals

Von Zeit zu Zeit denke ich an Rektor Hilpert**.

Zur Erklärung: Hilpert war jahrelang Rektor einer größeren Schule in einer Stadt in Baden-Württemberg. Er war Schulleiter im eigentlichen Sinne des Wortes und genoss nicht nur den institutionellen Respekt des Kollegiums. Er sorgte für Ordnung, ohne Erbsen zu zählen. Schwierige Klassen unterrichtete er selbst. Er kannte die Schule bis in den letzten Winkel und wenn er im Lehrerzimmer war, ging man sehr pünktlich zum Unterricht. Schüler wurden ungern zu ihm geschickt. Wenn doch, kamen sie immer ziemlich eingenordet zurück.

Gegenüber schwierigen Eltern stellte er sich stets hinter seine Lehrkräfte, nahm sich aber auch die Freiheit, dem Kollegen oder der Kollegin im Anschluss unter vier Augen durchaus unbequeme Wahrheiten zu sagen. Seine bemerkenswerteste Fähigkeit war es, in einer GLK auch härtere Debatten um die unterschiedlichen Auffassungen, was das Wohl der Schule anbetraf, scheinbar ungerührt wegzustecken. Aus geäußerten Gedanken, sofern sie ihm einleuchteten, zog er die Quintessenz. Leistung erkannte er und äußerte das auch. Hilpert war ein Demokrat, aber von Schulleitungsteams hielt er wenig. Die

Verantwortung übernahm er.

Er war mit allen per Sie, auch mit dem Konrektor, außer mit einer Kollegin, die er irgendwie von früher kannte, was ihr aber sonst keine Vergünstigungen brachte. Zum „Amt“ pflegte er keine nennenswerte Beziehung. Er sprach nicht den örtlichen Dialekt, denn er kam – schon Anfang 50 – von einer Schule, die ca. 30 km weiter weg lag. Dort war er Konrektor gewesen. Zuvor war er an einer anderen Schule Lehrer. Vor dem Studium hatte er irgendeine Ausbildung gemacht, was gewisse handwerkliche Kompetenzen hinterlassen hatte.

Zuerst war Hilpert fremd, mit neuem Blick auf die Schule und das Kollegium. Ein paar Kollegen blühten auf, einige mussten sich gewöhnen, die meisten machten ihren Job wie vorher. Die Schule lief wie ein Uhrwerk. Die Aufgaben waren klar: er leitete, Lehrer unterrichteten, Lehrerinnen unterrichteten auch und waren dazu noch fürs Gefühliges, sprich Weihnachtsfeiern, Osterbazare, Jubiläen und Dekorationsaufgaben zuständig. Von Frauen in Führungspositionen war er noch nicht überzeugt. Kolleginnen, die sich so oft in Konferenzen meldeten wie die männlichen Kollegen, hielt er für vorlaut. Lehrerinnen konnten sich gern bei der Gewaltprävention, der Suchtprävention, der Elternarbeit oder als Streitschlichterin engagieren.

Seine Leitung erfolgte mit ruhiger Hand und alle fügten sich. Die Zeiten und Menschen sowie das Schulleben waren vielleicht auch danach, was sie heute sicherlich nicht mehr sind. Ich

habe den Verdacht, dass man, nicht nur an maßgeblicher Stelle, noch immer solche, wenn auch moderat modernere Versionen von Schulleitern im Sinn hat. Heute gibt es im Schuldienst kaum noch solche Rektoren wie Hilpert und kaum noch welche, die von außerhalb kommen. In manchen Teilen des Landes kommen sie nicht einmal mehr von einer anderen Schule, sondern waren am gleichen Ort Lehrkraft, Konrektor/-in und dann Rektor/-in.

Das Verfahren

Das schon nicht mehr ganz so neue Schulleiterbesetzungsverfahren räumt seit 2014 Schulkonferenz und Schulträger ein Mitwirkungsrecht ein um bei der Neubesetzung von Schulleitungspositionen die Transparenz der Auswahlverfahren zu gewährleisten. Eine Vertreterin oder ein Vertreter des Schulträgers und der Schulkonferenz haben neben zwei Vertretern der Schulaufsicht die Möglichkeit während der vier Überprüfungssteile, nämlich der Unterrichtsanalyse und Beratung, einer Präsentation, der Bearbeitung einer schwierigen Alltagssituation für die Schulleitung sowie dem Bewerbergespräch teilzunehmen und können beim Besetzungsvorschlag mitreden. Die in die Auswahlkommission entsandten Personen sind zur Verschwiegenheit verpflichtet.

Die Frage nach der Befähigung der Vertreter der Gemeinde und der Schulkonferenz muss hier erlaubt sein. Zu bemerken ist auch, dass beispielsweise Eltern und Schüler als Mitglieder der Schulkonferenz nur temporär von der

Besetzung einer Schulleitungsstelle betroffen sind. Spätestens mit dem Schulabschluss endet das Interesse.

Der Personalrat hat trotz der Transparenz- und Einbindungsoffensive seitens unseres Dienstherrn nicht das Recht an einem Schulleiterbesetzungsverfahren teilzunehmen. Natürlich erfolgt das Verfahren gemäß der Bestenauslese hinsichtlich Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung. Die Schulaufsicht ist an rechtliche Maßgaben gebunden und somit obliegt ihr die Benotung.

Bei einem Bäcker in Mannheims Innenstadt durfte ich vor Monaten zufällig beim Anstehen für zwei Laugenbrötchen zwei Müttern zuhören, die sich über Vor- und Nachteile zweier Bewerber beziehungsweise das Alter und Sexappeal der Herren austauschten. Sie gehörten eindeutig der Schulkonferenz an, die (Vorsicht Ironie!) offensichtlich fachkundig und datenschutzrechtlich einwandfrei das Verfahren einer Schulleiterbesetzung an der Schule ihrer Kinder durchgeführt hatte. Es wurde dann der eine, wie ich später hörte. Das hätte ich beim Verlassen des Bäckers gleich sagen können. Die anderen Kunden auch, wenn es sie interessiert hat.

Bewerberinnen und Bewerber, die sich mit der Versendung ihrer Bewerbung auf einen Weg mit ungewissem Ausgang begeben und manchmal auch persönliche Niederlagen wegstecken müssen, haben einen respektvollen und wertschätzenden Umgang verdient. Oft vergehen Monate bis ein Verfahren eröffnet wird. Die Betroffenen müssen es nicht selten aushalten, auch über einen längeren Zeitraum nicht informiert zu sein, was wann geschieht. Auch der Fall einer Ablehnung der nicht für die Stelle in Frage kommenden Bewerberinnen und Bewerber nach dem abgeschlossenen Verfahren, könnte sensibler behandelt werden als das derzeit der Fall ist.

Frauen in Führungspositionen

Die Karriereschiene ist eigentlich -Hand aufs Herz- für Stellen ab A 14 aufwärts noch immer, nicht nur, aber eher, für männliche Interessenten vorgesehen. Die Führungskräfteentwicklung, die ja an den Schulen schon länger hätte beginnen können und müssen, spielte sich auch in neuerer Zeit immer noch meistens zwischen den Rektor-Hilpert-Epigonen und männlichen Mitgliedern des Kollegiums ab.

Jetzt aber in Zeiten des akuten Führungskräfte mangels und der auch immer mehr von Männern beanspruchten Elternzeit und generellen Skepsis gegenüber Führungspositionen im Schuldienst, entdeckt man plötzlich die Frau als Führungspersönlichkeit und zwar besonders für die Besetzungen der Stellen A 13 abwärts. Jetzt wird es also ernst für uns Frauen. Mit Gleichstellung hat es aber nichts zu tun.

Besonders an Grundschulen (A12 +AZ) werden Frauen gern angesprochen, wenn sich auch auf die nicht seltene zweite oder dritte Ausschreibung der Schulleitungsstelle niemand beworben hat. „Du musst das jetzt machen, anders geht's nicht.“ Wenn das nicht Motivation pur ist. Es gibt natürlich, denn das KM hat vorgesorgt und lässt niemanden allein, eine Reihe von frauenspezifischen Fortbildungen aus der Reihe: „Frauen fit für Führung“ wie etwa „Rhetorik und Präsentation“, „Konfliktmanagement“, „Die Hürde nehmen“, oder „Erfolgreich führen- ich mache mich auf den Weg“.

Männer können das scheinbar alles schon von Natur aus und manche sind auch schon seit dem Referendariat auf dem Weg zur Führungsposition. Junge Männer sind da mehr auf Zack, während manche Lehrerin Selbstzweifel hegt, ob sie für Führungspositionen

überhaupt das Format mitbringt und noch lange Kekse fürs Kollegium backt. Ihre Zweifel werden genährt vom internalisierten weiblichen Wissen, dass eine Frau im Fall eines Karriere wunsches, zusätzlich zu allgemeinen Kompetenzen, viele Wesenseigenschaften aufweisen muss, um die sich bei Männern niemand schert. Um erwählt werden zu können sollte man als Frau nicht zu laut oder zu leise sein, die richtige Ausstrahlung haben, nicht zu hemdsärmelig sein, aber auch auf keinen Fall zimperlich, dafür zugänglich, mütterlich und warm, aber unbedingt auch hart in der Sache. Apartes Aussehen schadet natürlich nicht. Dass es auf viele A 12+ AZ Stellen im Land, wenn überhaupt, nur eine Bewerbung gibt, was ein aufwändiges Auswahlverfahren eigentlich völlig in Frage stellt, liegt auf der Hand.

Über kurz oder lang findet sich die perfekte Frau als Schulleiterin mit A 12+ AZ, genauer als Schulleiterin mit 10 Stunden Leitungszeit und 18 Stunden Unterrichtsverpflichtung wieder. Wenn man bedenkt, dass quasi nebenbei Dinge wie etwa die Entwicklung zur Ganztageschule und Maßnahmen zum gemeinsamen Unterricht sprich Inklusion zu bewältigen sind, wird die Belastung klar. Gleichzeitig ist man an einer kleinen Schule Konrektorin, Lehrerin, Sekretärin und Hausmeisterin. Das ist keine Polemik. Als ich vor kurzem mit einer Grundschulrektorin zu sprechen wünschte, war sie damit beschäftigt einen verstopften Siphon am Waschbecken der Schülertoilette abzuschrauben. Gleichstellungsmäßig sind Rohrzangen generell in Ordnung, aber was daran „Führungsposition“ sein soll, ist mir schleierhaft.

Belastungen

Dass sich grundsätzlich immer weniger Kolleginnen und Kollegen dazu bereit erklären, sich überhaupt auf Schulleitungsstellen zu bewerben, trifft bei

unserem Arbeitgeber auf Unverständnis und führt zu falschen Schlüssen, nämlich, dass immer weniger Lehrkräfte Verantwortung übernehmen wollen, die „work-life balance“ unverhältnismäßig wichtig werde und Geld allein doch nicht die einzige Motivation sein solle. Das klingt immer so ein bisschen nach „die sind zu faul“ für so eine anspruchsvolle, einflussreiche und gestalterisch interessante Tätigkeit wie die der Schulleitung. Die Tätigkeit von Schulleitungen ist aber nicht nur für die eher mittel bezahlten, sondern auch für alle anderen wegen der im besten Falle als vielfältig zu bezeichnenden Aufgaben durch ihren Selbstausbeutungscharakter bedenklich. Wie steht es mit dem Gesundheitsschutz für Schulleitungen?

Schulleiterinnen und Schulleiter sind neben ihrer zur Schulgröße proportionalen Unterrichtsverpflichtung häufig für das Wohl und Wehe von etlichen Hundert Menschen verantwortlich. An einer Schule im GHWRGS Bereich, zum Beispiel einer Real- oder Gemeinschaftsschule mit ca. 650 Schülerinnen und Schülern steht der Schulleitung (A15) ein/e Konrektor/in (A 14+ AZ) zur Seite. Diese/r ist als Teilzeitkraft anzusehen, denn sie/er wird sicherlich noch mit einem großen Teil des Deputates im Unterricht sein. Dazu kommt eine Sekretärin, eventuell auch in Teilzeit und ein eher zeitlich in geringem Umfang zu belastendes Schulleitungsteam bestehend aus Lehrkräften. Zusätzlich betreibt die Schulleitung Öffentlichkeitsarbeit, Kontaktpflege jeglicher Art, Beratung, Rechnungswesen, Verwaltung, Rechtsberatung, Psychologie, Seelsorge und so weiter. Man stelle sich solche Strukturen in einem mittelständischen Betrieb mit ein paar hundert Mitarbeitern vor.

Aber man braucht gar nicht so weit zu gehen. An einem Gymnasium der gleichen Größe stehen dem Schulleiter (A 16) eine Stellvertretung (A 15 +AZ), drei Fachleitungen mit je A 15 und 18 Beförderungsstellen für besondere Aufgaben mit jeweils A 14 zur Seite. Für Pädagogen attraktive Konzepte, wie sie andere Bildungseinrichtungen schon lange haben, etwa die Aufsplitzung von Leitungsaufgaben auf eine Pädagogische Leitung und eine Verwaltungsleitung, werden im Schuldienst noch nicht einmal angedacht.

Scheitern nicht erlaubt

Eine heikle Situation entsteht, wenn sich nach einer Zeit – und da mag die Probezeit durchaus auch schon länger vorbei sein – herausstellt, dass die Funktionsstelle und die Person keine ideale Verbindung eingegangen sind. Das muss nicht unbedingt heißen, dass die Schulleiterin oder der Schulleiter Schwierigkeiten mit der formalen Führung der Dienstgeschäfte hat, sondern es kann die Situation eintreten, dass es einfach nicht passt.

Ohne Gesichtsverlust ein Amt zurückzugeben ist in unserer leistungsorientierten Welt fast nicht möglich und wer mag sich schon eingestehen, dass sie oder er mit der so lange angestrebten Position, für die hart gearbeitet wurde, gar nicht glücklich ist. So verharren viele in Positionen, die ihnen und oft dem Umfeld nicht guttun. Es braucht schon sehr viel Selbstbewusstsein mit einem „Das ist einfach nicht mein Ding“ eine Stelle zurückzugeben. Zumal es das mit der Karriere dann war.

In unserem Bereich gibt es sowieso schon kaum Aufstiegs- und schon gar

keine parallelen Wechselmöglichkeiten. Falls es wirkliche Konflikte an der Schule zwischen Kollegium und Schulleitung gibt, wird es immer unangenehm für alle Beteiligten, einschließlich der Schulaufsicht, die den Konflikt im Sinne aller zu lösen versucht. Es ist offensichtlich, dass die Position der Schulleitung eine einsame ist. Warum es immer weniger Bewerber auf offene Stellen in den Schulleitungen gibt, wie die Schulbehörden gerne beklagen? Ich bitte Sie.

Überdies haben die meisten den Beruf Lehrerin oder Lehrer gewählt, um eben genau das zu sein und zu bleiben.

„I would prefer not to“. „Ich würde vorziehen es nicht zu tun“, sagt Hermann Melvilles „Bartleby, der Schreiber“ aus der gleichnamigen vielleicht radikalsten Verweigerergeschichte der Weltliteratur, wann immer ihm Aufgaben übertragen werden sollen, die über seine ursprüngliche Tätigkeit hinausgehen. Man sollte es nicht gar so weit kommen lassen wie Bartleby am Ende der Geschichte, aber man muss auf sich achten und wissen worauf man sich einlässt, wenn man aufs Karrieregleis will oder vorziehen es nicht zu tun.

**Herman Melville, Bartleby, The Scrivener, Putnam's Monthly Magazine, 1853*

*** Name von der Autorin geändert*



Andrea Friedrich
Mitglied des VBE
Landesvorstandes,
Mitglied des HPR und
BPR am RP Karlsruhe



Tabuthema Gewalt gegen Lehrer

Konflikte werden oft ignoriert

**Gewalt gegen Lehrkräfte
stand bisher kaum im Fokus
der Öffentlichkeit.
Der VBE hat erstmals dazu
Daten erhoben.**

Es ist alternativlos, Konflikte gewaltfrei zu klären. Gewalt ist – egal in welcher Form – nicht zu tolerieren. Aber Lehrer beobachten: Die Sprache verroht, Konflikte eskalieren schnell und werden mit harten Mitteln ausgetragen, Autoritäten werden nicht anerkannt. Diese gesamtgesellschaftliche Entwicklung macht auch vor der Schule nicht halt. Zwar wissen wir, dass selbst der Bundesinnenminister die Einschätzung teilt, dass die Gewalt gegen Beschäftigte im öffentlichen Dienst steigt – dazu gibt es Daten – aber es gab bisher keine Daten, wie stark Schule davon betroffen ist. Statistiken werden nach unterschiedlichen Prinzipien geführt, nicht alle Fälle kommen zur Meldung. Daten werden gezielt aus der Veröffentlichung herausgehalten. Der VBE weiß aber aus seinen Rechtsabteilungen, dass die Problematik „Gewalt gegen Lehrkräfte“ stets aktuell ist.

Aus diesem Grund hat der VBE das Meinungsforschungsinstitut forsa damit beauftragt, eine repräsentative Umfrage zum Thema „Gewalt gegen

Lehrkräfte“ durchzuführen. Hierzu wurden 1.951 Lehrkräfte bundesweit, davon 500 Lehrkräfte in Baden-Württemberg, befragt.

Ergebnis: Über die Hälfte der Befragten attestierten, dass es psychische Gewalt gegenüber Lehrkräften an Ihrer Schule gibt. Über 10 Prozent sagen das über körperliche Gewalt. Die Frage, ob es an ihrer Schule in den letzten fünf Jahren Fälle gab, in denen Lehrkräfte direkt beschimpft, bedroht, beleidigt, gemobbt oder belästigt wurden, bejahen bundesweit 55 Prozent und in Baden-Württemberg 53 Prozent der befragten Lehrkräfte. Fälle an der Schule, in denen Lehrkräfte körperlich in den letzten 5 Jahren angegriffen wurden, wussten 21 Prozent bundesweit und 13 Prozent der Befragten in Baden-Württemberg zu berichten.

Selbst von psychischer Gewalt betroffen waren ein Fünftel der Befragten. Körperliche Gewalt haben 4 Prozent der befragten Lehrkräfte in Baden-Württemberg erlebt. Umgerechnet in absolute Zahlen heißt das bei knapp 96.000 Lehrkräften in Baden-Württemberg: gut 3.800 Lehrerinnen und Lehrer, die schon einmal tätlich angegriffen wurden. Das macht unmissverständlich deutlich: Gewalt gegen Lehrkräfte sind keine Einzelfälle. Das sind Menschen mit Gesichtern, mit Geschichten, mit Würde! Menschen, die durch das despektierliche Verhal-

ten anderer zu Opfern gemacht wurden. Die bundesweiten Zahlen zeigen, dass es insbesondere an Hauptschulen, Gesamtschulen und Förderschulen zu Fällen psychischer Gewalt kommt. Bei physischer Gewalt verhält es sich ähnlich. Bundesweit berichten 56 Prozent der Lehrkräfte, die an Förderschulen arbeiten, von körperlichen Übergriffen. 38 Prozent haben dies selbst erlebt. Verstörend ist, welche Schulform bei körperlicher Gewalt auf dem zweiten Platz steht. 33 Prozent der Befragten, die an Grundschulen arbeiten, wissen Fälle an der Schule zu berichten, 12 Prozent haben selbst schon einen körperlichen Angriff erlebt.

Die Lehrkräfte konnten bei der Umfrage angeben, von welchen Aggressoren sie psychische Gewalt erfahren haben. (Mehrfachnennungen waren möglich). 63 Prozent bundesweit und 54 Prozent in Baden-Württemberg der befragten Lehrkräfte sagen, dass Sie schon einmal von einer Schülerin oder einem Schüler angegriffen wurden. Und 52 Prozent der Befragten aus Baden-Württemberg gaben an, dass sie von Eltern psychisch angegriffen wurden. Erwachsene Menschen, die sich nicht anders zu helfen wissen, als die Lehrerinnen und Lehrer ihrer Kinder anzugreifen, begehen nicht nur Unrecht, sondern sind auch schlechte Vorbilder.

Lehrkräfte wollen das Beste für jedes einzelne Kind und es entsprechend seiner Fähigkeiten und Fertigkeiten fördern. So wie es in jeder Beziehung Konflikte über ein bestimmtes Vorgehen geben kann, kann es diese auch in Erziehungspartnerschaften zwischen Lehrkräften und Eltern geben. Konflikte dürfen aber nicht in Gewalt eskalieren. Von wem sollen sich Kinder denn gewaltfreies Verhalten abschauen, wenn nicht von ihren Erziehungspartnern?

Bezeichnend und gleichermaßen ein Alarmsignal an die Politik ist die Einschätzung von 59 Prozent der befragten Lehrkräfte in Baden-Württemberg und 57 Prozent bundesweit, dass Gewalt gegen Lehrkräfte ein Tabu-thema ist.

Es ist dann nicht verwunderlich, wenn 11 Prozent der befragten Lehrkräfte in Baden-Württemberg angeben, dass Sie, als sie von einer Schülerin oder einem Schüler psychisch angegriffen wurden, nichts unternommen haben. Noch deutlicher ist der Wert, wenn der psychische Angriff von Eltern ausging. 26 Prozent der Befragten in Baden-Württemberg und sogar 35 Prozent bundesweit gaben an, Vorfälle dieser Art nicht gemeldet zu haben.

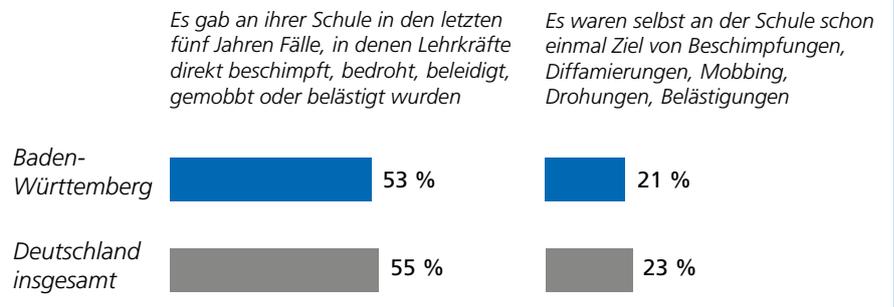
Es ehrt die Lehrkräfte, die im Sinne der Erziehung der Kinder und der Erziehungspartnerschaft mit den Eltern keine weitere Provokation eines eskalierten Konflikts herbeiführen wollten. Auf der anderen Seite müssen wir ehrlich zu uns sein: Hat uns die Beleidigung nachhaltig verärgert, gekränkt oder verletzt? Dann darf das nicht hingenommen werden. Das gehört nicht zum Job. Der VBE meint, wir müssen darüber reden, was an den Schulen passiert.

Wenn 11 Prozent der psychischen Angriffe durch Schüler und sogar 26 Prozent der durch Eltern verursachten psychischen Angriffe nicht gemeldet werden, läuft etwas schief. Wenn die Unterstützung der Verantwortlichen fehlt, Zweifel an der Erfolgsaussicht bestehen und die Lehrkraft Angst vor Konsequenzen hat, wird Gewalt gegen Lehrkräfte zu deren Privatproblem erklärt.

Über zwei Drittel der Lehrkräfte nehmen diese Probleme dann mit nach Hause und besprechen sie mit dem Partner. Der kann aber nur Nachsorge betreiben; für Vorsorge und Schutz der Lehrkraft sind nur die Dienstherren zuständig.

Fälle psychischer Gewalt an der Schule

forsa.



Von diesen wird das Problem aber gerne kleingeredet. Die schlimmste Relativierung: „Das gehört halt zu Ihrem Job.“ VBE-Landesvorsitzender Gerhard Brand sagte dazu auf der Landespressekonferenz, auf der die Umfrage in Stuttgart vorgestellt wurde: „Also, ich weiß nicht, wie es Ihnen geht, aber außer professionellen Kampfsportlern ist mir keine Personengruppe bekannt, zu ‚deren Job es gehört‘, sich psychisch und physisch angreifen zu lassen. Unsere Aufgabe ist es, zu bilden und zu erziehen.“

Klar ist: Nicht alles, was Lehrkräfte von ihren Schützlingen möchten, führt zu Begeisterungstürmen. Das war schon immer so. Neu ist aber die immer stärker werdende Aggressivität, die einem in solchen Fällen entgegengebracht wird. Darauf gilt es zu reagieren. Vorfälle aller Art müssen verpflichtend gemeldet werden. Und die entsprechenden Statistiken müssen veröffentlicht werden. Die Kultusministerien müssen sich daran messen lassen, ob die Zahlen in 5 Jahren kleiner sind als heute.

Die Ergebnisse zeigen, dass vielfach schulinterne Maßnahmen, also die durch die Schulgesetze geregelten Erziehungs- und Ordnungsmaßnahmen und weitere, im Schulkodex festgehaltene, Mittel genutzt werden, um ein Vergehen abzustrafen. Das ist der richtige Weg.

Aber: als letzte Möglichkeit muss

auch in Betracht gezogen werden, den oder die Aggressoren anzuzeigen, wenn der Anlass es gebietet. Bei der Polizei und den Arbeitsagenturen ist das längst üblich – dort wird jede Beleidigung, jede Belästigung, jeder körperliche Angriff angezeigt. Sind Erziehungs- und Ordnungsmaßnahmen ausgeschöpft, oder zeigt die Bewertung des Gewaltvorfalls nach Schwere der Verletzung, Art des Vergehens und möglicher Strafmündigkeit eine Gefährdung, muss eben auch eine Anzeige gestellt werden.

Rote Linien sind nicht für die konsequente Übertretung gedacht. Deshalb brauchen diejenigen Lehrerinnen und Lehrer, die sich nach reiflicher Überlegung als letztes Mittel – und glauben Sie mir, solche Entscheidungen trifft man nicht unüberlegt – für eine Anzeige entscheiden, uneingeschränkte Rückendeckung von den Arbeitgebern und der Justiz. Die Reputation einer Schule darf nicht mehr zählen als das Recht -und die Unversehrtheit- des Einzelnen. Der VBE möchte hier kurz einwenden, dass sich die Lehrkräfte nach einem Angriff in der Regel durch ihr Kollegium (81 Prozent bundesweit und 65 Prozent in Baden-Württemberg) ausreichend unterstützt gefühlt haben.

Es verwundert jedoch nicht, dass 45 Prozent der Befragten von der Schulverwaltung und 62 Prozent der Befragten von der Landesregierung und dem Schulministerium erwarten,

Einschätzung zur Entwicklung von Gewalt an Schulen

forsa.

Unabhängig von der konkreten Situation an ihrer Schule schätzen, dass Gewalt an Schulen, egal ob körperliche Gewalt, psychische Gewalt bzw. Formen des Mobbing, in den letzten fünf Jahren



dass sie mehr unterstützt werden. Die überzogenen Anforderungen der Politik, welche nicht mit entsprechenden Gelingensbedingungen unterfüttert werden, führen zu unerfüllten Erwartungen bei Schülerinnen, Schülern und Eltern. Hier schafft die Politik selbst ein Konfliktpotenzial.

Wir wollten von den Lehrkräften abschließend wissen, welche Maßnahmen sie bei der Prävention von Fehlverhalten von Schülerinnen und Schülern für besonders wichtig halten – und natürlich auch, welche dieser Maßnahmen an ihren Schulen umgesetzt werden. Die große Mehrheit, nämlich 82 Prozent empfindet das Gespräch mit den Schülern als sehr sinnvoll. Erfreulich: An 74 Prozent der Schulen in Baden-Württemberg, und bundesweit an 79 Prozent, wird dies auch so praktiziert.

Der VBE in Baden-Württemberg und bundesweit macht sich seit Längerem dafür stark, dass die Schulen sich zur Konfliktvermeidung ein eigenes Set an Regeln geben, welches sie auch von der Schulkonferenz, also allen an Schule Beteiligten, gemeinsam verabschieden lassen. Dieser „Schulkodex“ wird von 77 Prozent der befragten Lehrerinnen und Lehrer aus Baden-Württemberg als sinnvoll erachtet. Allerdings haben nur 69 Prozent der Schulen einen.

Natürlich ist bei dem Thema „Gewalt“

die Polizei ein wichtiger Kooperationspartner. So halten 78 Prozent der Lehrkräfte Kooperationen mit der Polizei für sinnvoll, wengleich nur 67 Prozent von einer entsprechenden Kooperation an der eigenen Schule berichten können. Aufgrund der steigenden Herausforderungen, die nicht nur mit Inklusion und Integration einhergehen, sollten Lehrerinnen und Lehrer in multiprofessionellen Teams mit Sonderpädagogen, Schulpsychologen, Sozialarbeitern und weiterem pädagogischen Personal zusammenarbeiten können. Auch für die Gewaltprävention wird das von zwei Dritteln der Lehrkräfte als sinnvoll erachtet. Tatsächlich können jedoch nur 42 Prozent in Baden-Württemberg von einer solchen Zusammenarbeit an ihrer Schule profitieren. Die Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit fällt in der Einschätzung, dass angemessen große Unterrichtsräume zur Prävention beitragen können, geringer aus. 55 Prozent halten dies für besonders wichtig. Tatsächlich vorhanden sind 43 Prozent.

Der VBE findet: Das ist ein vom Bildungsministerium geschriebenes Drama, in dem die Darsteller keine Bühne erhalten und fünf Rollen auf einmal spielen sollen. Es besteht dringender Handlungsbedarf.

Wir wissen, dass Gewalt an Schulen ein Problem ist, doch bisher wurde der Fokus fast ausschließlich auf die Gewalt zwischen Schülerinnen und

Schülern gelegt. Serviceangebote der Landesregierung und anderer Institutionen thematisieren dies und versorgen Lehrkräfte mit entsprechenden Hinweisen und Handreichungen. Es geht aber nicht an, dass Gewalt gegen Lehrkräfte verschwiegen oder als Einzelfall abgetan wird. Es ist zur Normalität geworden. Hiergegen kann nur helfen, wenn die Vermeidung von Gewalt und der konstruktive Umgang miteinander auch in der Gesellschaft wieder großgeschrieben wird. Alle Erziehungspartner sollten sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sein. Gewalt in der Sprache und im Umgang miteinander hat in Schule nichts verloren.

Anne Roewer

Auf der Basis der Ergebnisse dieser umfassenden repräsentativen Lehrerbefragung fordert der VBE:

- Gewalt gegen Lehrkräfte darf kein Tabu-Thema mehr sein.
- Die Dokumentation von Vorfällen hat verpflichtend zu erfolgen.
- Statistiken müssen geführt und veröffentlicht werden.
- Die Lehrkraft muss die volle Unterstützung des Dienstherren erhalten.
- Entwicklung klarer Strukturen, an wen sich Lehrkräfte wenden können und was nach einem Übergriff zu tun ist.
- Unterstützung der Schulen durch multiprofessionelle Teams.
- Ein breites Fortbildungsangebot, das sich übrigens 36 Prozent der Lehrkräfte in Baden-Württemberg explizit wünschen.
- Vermittlung von Medienkompetenz als Prävention gegen Cybermobbing.

Die ausführlichen Ergebnisse der Forsa-Umfrage sind im Downloadbereich auf der VBE-Website abrufbar:
www.vbe-bw.de



Kompetentes Führen und Leiten einer Schule – ausgewählte Elemente

Von Klaus de Jong

1. Führungshandeln – grundlegende Aspekte

Eigenes Führungshandeln gründet auf gelingender Selbstführung. „Selbstführung ist die Basis für ein konstruktives und kooperatives Miteinander. Die bewusste Wahrnehmung und Steuerung der eigenen Gefühle und die Fähigkeit, sich in die Lage des Gegenübers hineinzusetzen, machen es möglich, sich authentisch und situativ angemessen zu verhalten.“ (Daser, B.)

1.1 Reflexion der eigenen Intentionen / Motivation

Ist es möglich, Mitarbeitende so individuell anzusprechen bzw. auf sie zu reagieren, dass die anstehenden Aufgaben zielstrebig, sachbezogen effizient und in pädagogisch angemessenem Rahmen erfolgreich bearbeitet werden?

Damit richtet sich der Blick auf den oft gebrauchten Begriff der emotionalen Intelligenz. Unter emotionaler Intelligenz versteht Seidel die Fähigkeit, Gefühlsimpulsen zu widerstehen und mit diesen umzugehen. Dies zeigt sich in der Selbstbeherrschung, welche dazu dient Affekthandlungen zu bremsen oder zu verhindern. Emotionale Intelligenz ist auch Grundlage für ein positives Selbstbild (Selbstsicherheit und Selbstbewusstsein) und damit ein stabiles und erfolgreiches Selbstwertgefühl. Goleman definiert emotionale Intelligenz als „die Fähigkeit, unsere eigenen Gefühle und die anderer zu erkennen, uns selbst zu motivieren und gut mit Emotionen in uns

selbst und in unseren Beziehungen umzugehen“ (Goleman). Emotionale Intelligenz kann entwickelt werden!

Das Ziel besteht darin, jede Erkenntnis als Instrument für Veränderungen zu verwenden, um eine emotional intelligente Führungskraft zu werden. Der Prozess besteht aus mehreren Schritten, die verschieden viel Zeit und Anstrengung erfordern. Menschen, die sich nachhaltig verändern durchlaufen die folgenden Phasen:

1. Mein ideales Selbst – Wer möchte ich sein?
2. Mein reales Selbst – Wer bin ich? Welche Stärken und Schwächen habe ich?
3. Mein Lehrplan – Wie kann ich meine Stärken ausbauen und meine Schwächen verringern?
4. Mit neuen Verhaltensweisen, Gedanken und Gefühlen experimentieren und sie in der Praxis erproben.
5. Beziehungen entwickeln, die die Veränderung unterstützen und fördern. (vgl. Goleman et al., 2010)

Emotionale Intelligenz lässt Fähigkeiten von emotionaler Kompetenz entwickeln:

- „Die eigenen Emotionen wahrnehmen und einschätzen.
- Sie anderen gegenüber exakt ausdrücken und mitteilen.
- Die Emotionen anderer richtig erkennen und mit sozial angemessenem Verhalten auf sie reagieren.
- Die eigenen Emotionen und die anderer effektiv regulieren, um bestimmte Ziele zu erreichen und die eigenen Emotionen durch die

Veranlassung zu adaptivem Verhalten zur Lösung von Problemen zu verwenden.“ (nach Mayer & Salovey, in Schulze et al., 2006)

1.2 Dimensionen in Führung und Führungshandeln

Jedes Führungshandeln ist eng mit der Selbstsicht, den Haltungen und Einstellungen der jeweiligen Führungsperson verbunden.

In der GLOBE-Studie 51/611, S. 23 (2007) werden sechs Dimensionen als grundlegende Charaktereigenschaften, Fertigkeiten und Fähigkeiten (skills and abilities) zusammengefasst, die für Führungspersonen besonders bedeutsam sind. Dies sind:

- Charismatisch/wertebasiert (Charismatic/value based),
- Team orientiert (Team oriented),
- Selbst-schützend (Self-protective),
- partizipativ (Participative),
- humanitär/menschlich orientiert (Humane oriented),
- autonom (Autonomous).

Die Dimension „autonom“ verweist auf einen unabhängigen, individuellen Führungsstil. Die in der GLOBE Studie erfasste Wertedimension „humane orientation“ beschreibt hingegen individuelles prosoziales Verhalten (zum Beispiel: offen sein, freundlich, akzeptierend, anderen zu Wachstum verhilfend, usw.). Führungskräfte benötigen insbesondere die Fähigkeit, zwischen widersprüchlichen oder doch zumindest spannungsreichen Anforderungen integrieren und ausgleichen zu können (Wieland 2010). Die Komplexität und interpersonale Dimension

von Führungssituationen sowie die ethische Herausforderung bei der Balance von Interessen und Zielen fördern und fördern nach Yank 'weisheitliche Kompetenz'. Diese Ansicht findet sich auch bei Vertretern der Entwicklungspsychologie, wie bei Erickson (1995).

Erickson sieht 'Weisheit' als Ergebnis der Auseinandersetzung mit komplexen Lebensproblemen. Reflektiertes, authentisches und klares Führungshandeln wäre in diesem Sinne eine Chance, weisheitliches Wissen und Handeln zu erwerben.

Wie kann es gelingen, eine nachhaltige, für sich selbst und die Mitarbeiter positive Veränderung des eigenen Führungsverhaltens zu erreichen?

1.3 Führung – Person und Rolle

Führungsverhalten geschieht im beruflichen Umfeld als Person in Ausübung einer selbst gewählten von der Organisation bestimmten Funktion; der der Führungsperson. Als Führungsperson agiere ich in meiner beruflichen Tätigkeit als Träger einer Rolle!

- Mit dieser Rolle sind bestimmte Rechte und Pflichten sowie (begrenzte) Gestaltungsspielräume verbunden (Welche? Wie nutze ich sie?)
- Die Grenzen nach außen erfordern Aushandlung und Gestaltung: Was kann/ muss ich von anderen erwarten? Was kann von mir erwartet werden?
- Mit welchen Signalen nach außen/ symbolischen Handlungen kann ich meine Rolle stärken?
- Die Grenze nach innen gestalten: Wo und wie verläuft die Grenze zwischen meiner Rolle und mir als Person? Wie kann ich im Rollenhandeln und meiner Person authentisch sein? Wie gewinne ich Rollensicherheit? Wie vermittele ich durch mein Handeln und Auftreten Rollensicherheit?“ (nach Daser, B.)

1.4 Ansätze für eigenes Führungshandeln

Zehn Merkmale förderlichen Schulleitungshandelns:

1. **„Eine geteilte Vision:** Schulleitung und Kollegium teilen in den wesentlichen Punkten ein gemeinsames Leitbild guter Schule und guten Unterrichts. Das Leitbild ist in einem von der Schulleitung moderierten Prozess gemeinsam von / mit allen Beteiligten erarbeitet worden.
2. **Präsenz:** Die Schulleitung ist im Kollegium präsent. Sie installiert an Gelenkstellen durchdachte, sinnvolle Rituale (z. B. für Feiern, Konferenzen, Besprechungen usw.). Sei vertritt ihre Positionen schulintern und in der Schulöffentlichkeit klar und nachvollziehbar.
3. **Kultur der Anerkennung:** Die Schulleitung bemüht sich um Korrektheit, Fairness und Respekt gegenüber allen im Kollegium. Sie nutzt Anerkennung, Lob und Kritik als Führungsinstrumente. Sie vermeidet es, einzelne Lehrergruppen zu bevorzugen.
4. **Innovationsfreudigkeit:** Neue, vom Kollegium ausgegebene Ideen werden von der Schulleitung wohlwollend aufgenommen, auf ihre rechtlichen und ressourcenbezogenen Gesichtspunkte überprüft und als „Erprobungsprojekte“ unterstützt. Entwicklungsvorhaben einzelner werden gestützt. Ideen und Projekte von Schulleitungsmitgliedern sind gleichwertig.
5. **Förderung der Lehrerkoope-ration:** Die Schulleitung fordert Lehrerkoope-ration ein: Einführung von Teamzeiten und Teamarbeit (u. a. Jahrgangs- oder Stufenteams); Belegung von Fachkonferenzen; Einrichtung einer Steuergruppe (bzw. von Steuergruppen); Institutionalisierung einer Kollegialen Hospitation.
6. **Gerechtes Belastungsmanagement:** Die Schulleitung achtet darauf, dass nur eine „Kern“- und nur wenige „Neben“-Baustellen auf einmal eröffnet werden. Sie sorgt dafür, dass jene Lehrpersonen, die sich überdurchschnittlich engagieren, an anderen Stellen (so möglich) entlastet werden. Beteiligung an der Unterrichtsentwicklung ist für alle Pflicht, aber jede(r) darf für ein Jahr aus persönlichen Gründen eine Auszeit beanspruchen.
7. **Geschicktes Ressourcenmanagement:** Die erforderlichen Ressourcen und Handlungsspielräume für kollegiales Hospitieren, für Zusatzaufgaben, Fortbildung, Netzwerkarbeit usw. werden so weit es geht geschaffen. Es wird darauf geachtet, dass die Grundaufgaben (guter Unterricht – gute Erziehung) immer wahrgenommen werden – gegebenenfalls sind Entwicklungsvorhaben zu strecken oder zu verschieben.
8. **Verantwortungsdelegation und Rechenschaftslegung:** Teams und Einzelagierende haben klar definierte Verantwortlichkeiten (Aufgabenbeschreibungen, Zuständigkeitsregelungen und Terminierungen). Die Schulleitung sorgt für eine regelgemäße und transparente Rechenschaftslegung.
9. **Feedbackkultur:** Die Schulleitung fördert und organisiert Selbst- und Fremdevaluation. Lehrkräfte, Schüler/-innen und Eltern werden daran aktiv beteiligt.
10. **Kultur des Weiterlernens:** Die Schulleitung sieht die Weiterbildung als ein wesentliches Element der beruflichen Qualifizierung an und unterstützt dies so irgend möglich. Dies gilt fürs Kollegium ebenso wie für die Schulleitungsmitglieder selbst.“ (nach Hilbert Meyer, *Die Rolle der Schulleitung bei der Unterrichtsentwicklung*, Kiel 2011; in Teilen zur Präzisierung geändert / ergänzt.)

2. Kultur des Führens und Leitens

In der Schule herrscht bezüglich Führung oft erhebliche Unsicherheit. Vielfach wird die Leitungsperson als Moderator und nicht als Führungspersönlichkeit mit Entscheidungskompetenzen und -pflichten gesehen. Entscheidungen werden als autoritär“ und damit als „schlecht“ kritisiert, wenn sie nicht Resultat eines Gruppenkonsenses sind.

Soll sich eine Schule zu einer Gemeinschaft entwickeln, die ihren Auftrag wirksam erfüllt, und sollen Schulleitung und Lehrerschaft bei ihrer täglichen Arbeit zufrieden sein, so muss auch ein gemeinsames Verständnis über die Führung einer Schule erarbeitet und gesetzt sein. Sprich: Führung und Führungsgestaltung müssen Themen in einer Organisation sein bzw. von der Führungsperson dazu gemacht werden. Doch welcher Art soll Führung sein, wie sollte sie ausgestaltet werden. Hierzu finden sich in der Literatur zahlreiche Ausführungen zu Führungsweisen und Führungsstilen. Welchen davon wählen?

Vorweg: „Den richtigen“ Führungsstil gibt es nicht. Dazu sind der schulische Alltag und die in der Schule miteinander arbeitenden Menschen zu unterschiedlich. Fest steht aber auch: Ohne Führung werden in allen Bereichen die schlechtesten Resultate erreicht. Deshalb müssen Elemente einzelner Führungsstile so miteinander kombiniert werden, dass die jeweiligen Ziele möglichst gut und effizient erreicht und die Lehrkräfte in zu ihnen passender Weise geführt werden.

Ein Führungsstil kann nur wirksam sein, wenn er zur führenden Person passt, von ihr authentisch praktiziert wird und auch zu den Menschen in der Organisation stimmig ist. Eine einfache Übertragung der Erkenntnisse aus den Profit-Organisationen auf eine Schule verbietet sich, hat Schule doch

eine eigene Struktur und besondere pädagogische Prägung, die zu berücksichtigen sind. Jedoch kann es hilfreich sein, zunächst die wesentlichen Forschungsergebnisse zur Kenntnis zu nehmen, die naturgemäß allgemeiner gehalten sind. Sie geben jedoch Anhaltspunkte, die es konkret auszugestalten gilt.

2.1 Ansätze einer zeitgemäßen Führung allgemein

Zeitgemäße Führung (Handlungsorientierung) orientiert sich an drei grundsätzlichen Dimensionen, die zu bedenken sind:

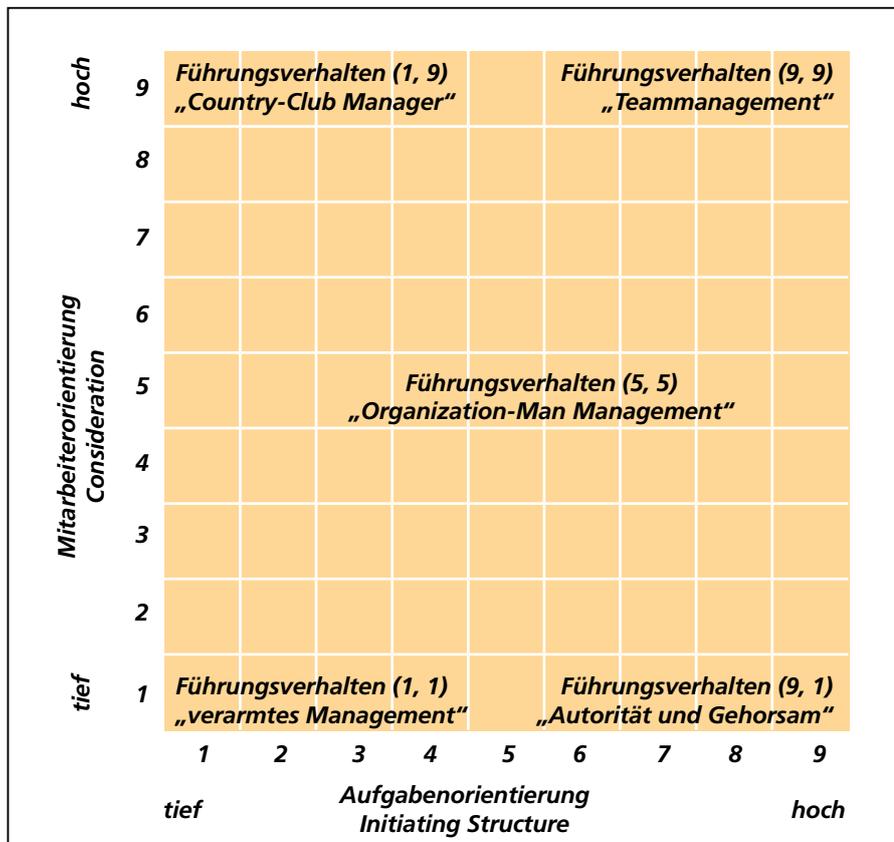
- **Aufgaben- bzw. Zielorientierung:** Aufgaben- bzw. Zielorientierung heißt, das Erreichen der Sachziele zu fördern. Dies gelingt dadurch, dass den Mitarbeitenden klar kommuniziert wird, was er erreichen soll, ihn auf dem Weg dahin zu unterstützen und die Ergebnisse angemessen zu kontrollieren.
- **Mitarbeiterorientierung:** Mitarbeiterorientierung heißt, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, ihre Sorgen und Wünsche zu berücksichtigen. Sie müssen je als Person wertgeschätzt werden. Die Arbeits- und Sozialbeziehungen werden konsensfähig gestaltet.
- **Mitwirkungsorientierung:** Mitwirkungsorientierung heißt, Mitarbeitende in Entscheidungen einbeziehen. Je qualifizierter Mitarbeitende sind, desto stärker besteht der Wunsch, dass ihre jeweilige Kompetenzen bei Entscheidungen berücksichtigt werden. Zumal Schule eine Art Expertenorganisation ist: In spezifischen Fachgebieten ist der/die Einzelne den Vorgesetzten überlegen. Das bringt zentrale Vorteile mit sich: Die Sachentscheidungen werden besser, da das Wissen der Mitarbeitenden integriert ist. Die Motivation der Mitarbeitenden, die Ziele auch zu erreichen, wächst, da sie selbst die Entscheidungen mitgetragen haben und sich entsprechend mit ihnen identifizieren. Durch die Beteiligung an Planungen und Entscheidungen werden die Mitarbeitenden in ihren spezifischen Kompetenzen

gestärkt, qualifiziert und entwickelt. Den gegenwärtigen Anforderungen der Arbeitswelt in Bereichen mit anspruchsvollen Tätigkeiten und Aufgaben entsprechen die sogenannten situativen Führungsansätze in besonderer Weise. Der situative Ansatz geht davon aus, dass unterschiedliche Situationen und Personen unterschiedliche Arten von Führung erfordern. Es gibt damit weder „gute noch schlechte“ Führende und Führungsstile, sondern Führungskräfte, deren Führungsstile in den jeweiligen Situationen mehr oder weniger angebracht oder effizient sind.

Ziel des situativen Führens ist es, das Potenzial jedes einzelnen Mitarbeiters zu erkennen, seine Entwicklung zu fördern und sich zielbezogen entfalten zu lassen. Ausgehend von der Kompetenz und Erfahrung des Mitarbeiters („Reifegrad“) sollte ein passender Führungsstil bzw. eine stimmige Führungsweise praktiziert werden. Jede Führungsperson ist aufgerufen und gefordert ihre Selbstführung zu reflektieren, sich Lernfeldern im Führungshandeln zu stellen und diese mit Bedacht zu erproben: Ein das Berufsleben andauernde, meiner Ansicht nach geistig lebendig, flexibel erhaltende und auch persönliches Wachstum fördernde Herausforderung. Von den Psychologen Blake & Mouton (1964; 1966) wurde zur Aufgaben- und / oder Mitarbeiterorientierung ein umfassendes Modell entwickelt (Modell Managerial Grid), das noch heute vielfach Grundlage in der Führungsforschung ist.

Es kann in den Grundzügen auch zur Analyse verwendet werden, welches Führungsverhalten in einer Situation wahrscheinlich angemessen sein dürfte.

- Führungsverhalten (1, 1): verarmtes Management. Grundsätzlich besteht eine sehr schwache Einflussnahme der Führungskraft. Sie kann als außerordentlich passiv beschrieben werden.
- Führungsverhalten (9, 1): Autorität und Gehorsam. Es kann ein stark aufgabenorientierte bzw. ein strukturgebender Verhaltensstil der Führungs-



Literatur:

Breuer, J. P., & Frot, P.: Das emotionale Unternehmen, Wiesbaden 2012

Butzmann, B.: Eignungs- und kompetenzspezifische Bedingungen und Erfolgsindikatoren von Führung durch Selbstführung, Koblenz-Landau 2011

GLOBE-Studie (Chhokar, Brodbeck & House u.a., WEIMA – Rahmen und Eingrenzung 51 / 611 2007, S.23)

Erikson, E.: Identität und Lebenszyklus. Frankfurt/IM 1995

Fraude, S.: Die Persönlichkeit einer Führungskraft als relevanter Einflussfaktor auf den transformationalen bzw. transaktionalen Führungsstil – Mythos oder Realität der Führungspersönlichkeit?, St. Gallen 2015

Goleman, D.: Emotional Intelligence. New York, NY 1995 / 2011

Julia E. Hoch, J.E.: Verteilte Führung – Zum Einfluss struktureller, interaktionaler und teambasierter Führungstechniken auf den Teamerfolg, Kiel 2007

Mayer, J., & Salovey, P.: The intelligence of emotional intelligence. Intelligence 17, 1993

Nufer, R.: Emotionale Kompetenz bei Führungskräften als Erfolgsfaktor im Umgang mit Mitarbeitern, Olden 2013

Rost, J. C.: Leadership for the Twenty-First Century, Westport 1993

Schulze, R., Freund, P., & Roberts, R.: Emotionale Intelligenz, Göttingen 2006

Seidel, W.: Emotionale Kompetenz – Gehirnforschung und Lebenskunst. München 2004 / 2008

Wagner, U.: Dimensionen von Weisheit in Führung und Management, Berlin/ Oldenburg 2013

Wieland, J.: Die Psychologie der Compliance – Motivation, Wahrnehmung und Legitimation von Wirtschaftskriminalität. In J. Wieland, R. Steinmeyer & S. Grüninger (Hrsg.); Handbuch Compliance-Management (pp. 71–88), Berlin (2010)

Yang, S.-Y.: Wisdom displayed through leadership: Exploring leadership-related wisdom – Leadership Quarterly, 22, 616-632, 2011



Klaus de Jong
Rektor a. D.
Mitglied im VBE
Hauptvorstand

kraft festgestellt werden. Die entsprechenden Arbeitsleistungen und -ziele werden primär durch die Implementierung von Regeln, Bedingungen und Anreizsystemen erreicht und vernachlässigen grösstenteils einen menschlichen bzw. sozialen Einfluss.

- **Führungsverhalten (1, 9):** Country-Club Manager. Dieses spezifische Verhalten fokussiert sich auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter – im Zentrum steht eine gesamtheitliche Etablierung von guten sozialen Beziehungen im Kontext eines angenehmen Arbeitsklimas und die Entwicklung, Förderung und Forderung der Teammitglieder.
- **Führungsverhalten (5, 5):** Organization-Man Management (Mittelweg). Dieser als Mittelweg zu bezeichnende Verhaltensstil zielt darauf ab beide Orientierungen auf einem zufriedenstellenden Niveau auszubalancieren. Die adäquate Organisationsleistung wird durch die Balance zwischen solider Arbeitsleistung und gutem Betriebs-

klima möglich gemacht.

- **Führungsverhalten (5, 5):** Teammanagement. Dieser Verhaltensstil basiert auf sozialen Beziehungen, welche durch Vertrauen und Respekt geprägt sind und die Mitarbeiter bzw. Teammitglieder sehr motiviert und leistungsorientiert arbeiten. Die Mitarbeitenden sind dezidiert engagiert, um die Aufgaben optimal zu bearbeiten.

An die Führungsperson werden die höchsten Anforderungen gestellt; denn sie muss es verstehen, die Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung ideal miteinander zu verbinden. (nach Fraude, 2015)

Im VBE-Magazin (ab Heft 9/2016) sind die grundlegenden Elemente, Aspekte und Beispiele eines gelingenden Führungs- und Leitungshandelns in der Non-Profit Organisation Schule in detaillierter Form durch Klaus de Jong vorgestellt. Die VBE-Magazine sind auch in digitaler Version auf der VBE-Homepage eingestellt.

Rektorenstellen

Rektorenstellen attraktiver machen Belastung und Anspruch wiegt Besoldung bei weitem nicht auf

Schulleitung heute ist eine pädagogische Führungs- und Gestaltungsaufgabe, die jedoch durch die Fülle an täglichen, wöchentlichen und jährlichen Verwaltungsaufgaben (siehe Kasten)

zunehmend in den Hintergrund gedrängt wird. Schulentwicklung und schulische Innovationen können nur äußerst schwer und wenn überhaupt nur unter enormen Zwängen angegangen werden. Die Anforderungen an Schulleitungen steigen ständig, die Rahmenbedingungen verschlechtern sich ebenso. Kein Wunder also, dass immer weniger Lehrkräfte Interesse an dieser finanziell unattraktiven Belastungsaufgabe zeigen. Für viele Stellen gibt es landauf, landab keine Bewerber. Die Leitungszeit, die Schulleiter für die

Aufgabenfülle zugesprochen bekommen, ist viel zu gering. Darüber hinaus sind die vielen Aufgaben in der dafür gewährten Zeit ohne gesundheitliche Selbstausbeutung schlicht nicht zu schaffen.

Ein Rektor muss ein Alleskönner sein: Manager, Sekretärin, Hausmeister, Pädagoge. Auch die Schulträger entlasten sich immer weiter von Aufgaben, immer mehr wird auf die Schulleitungen verlagert, ohne die dafür notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu

Jährlich wiederkehrende „Aktivitäten“	Tägliche - Wöchentliche „Aktivitäten“
Alarmprobe planen, durchführen und reflektieren Auswertung und Reflexion Lernstand 5 Auswertung und Reflexion VERA 8 Beantragung von Haushaltsmitteln Brauchtumpflege Fasnetsveranstaltung etc. Dienstbesprechungen bei der unteren Schulaufsicht Dienstbesprechungen beim Schulträger Eigene Fortbildung Einberufung des Krisenteams Elternbeiratssitzung Fördervereinsitzungen Fortbildungsplanung Infoabend Grundschulleitern Klasse 4 Jugendbegleiter Mittel beantragen und abrechnen Jugendbegleiter rekrutieren / Kontaktpflege Klasseneinteilung Klassenkonferenzen / - Zeugiskonferenzen Konferenzen planen, leiten und durchführen Kooperationstage planen, durchführen, reflektieren Lehrauftragserstellung Lehrerbedarfsbericht erstellen Lehrervorstellung/-auswahl (schulbezog. Bewerbungen) Probezeitbeurteilung erstellen Probezeitbeurteilung besprechen Prüfungsplan Abschlussprüfung erstellen Prüfungsvorsitz 2. Dienstprüfung Prüfungsvorsitz Abschlussprüfung Partnerschule Raumbelungspläne erstellen Schulleiterbeurteilung 2. Dienstprüfung Schüleraufnahmegespräche z.B. Eingangsklasse etc. Schulentlassfeier planen, Rede entwerfen Schulhausbegehungen mit dem Schulträger Schuljahresplanung Schulkonferenzen Statistiken Steuergruppe Qualitätszirkel Stundenplanerstellung, -kontrolle, -fortschreibung Tag der offenen Tür planen, organisieren, durchführen Teilnahme an Veranstaltungen / Verabschiedungen Verabschiedungen gestalten und durchführen Weihnachten (Grußkarten, Kollegiumsbrief, Abschluss)	Absprache Hausmeister Absprache Schulsozialarbeiter Absprache Sekretariat Anfragen aus dem Kollegium Anfragen Landeslehrerprüfungsamt Anfragen Lehrer-Seminar Anfragen von Eltern Antworten Anfragen Schulumt Antworten Anfragen Stadtverwaltung Antworten Anfragen Wiss. Hausarbeit, Praktika Eigene Unterrichtsverpflichtung Eingangspost sichten und zuordnen Elterngespräche führen Haushaltsüberwachung Information über Fortbildungsangebote Informationsaustausch Jugendamt Informationsaustausch Polizei Konfliktlösungen (Schüler, Eltern, Lehrkräfte) Lehrergespräche führen Mangel verwalten Pflege der Homepage Schülergespräche führen Schulkunde (Lehramtsanwärter) Schulleitungs- jour fix Unterrichtsbesuche Lehramtsanwärter Unterrichtsbesuche Probezeitbeurteilung

stellen. „Von Schulleitern wird erwartet, dass sie „Zugpferde der Schulentwicklung“ sind. Sie sollen Instrumente des „Change-Managements“ beherrschen, sollen pädagogische Führung im Sinne von „Leadership“ leben und einen pädagogischen „Masterplan“ entwickeln, in welchen neueste neurobiologische Erkenntnisse einfließen. In vergleichbaren außerschulischen Organisationen sind derartige Managementaufgaben wesentlich höher dotiert und mit mehr Personalressourcen ausgestattet. Im Grundschulbereich reicht die Besoldung für die Führungskraft gerade mal für ein geringes Zubrot. So wird auf Kosten der Schulleitungen und deren Gesundheit Haushaltssanierung betrieben.

Für die Schulleitungen und die Kollegen begann das Schuljahr 2016/17 unter sehr schlechten Rahmenbedingungen: Der unklaren Personalsituation und demzufolge den unklaren Lehraufträgen zu Beginn der Sommerferien, folgte eine verspätete oder

unzureichende personelle Versorgung. Diese erzeugte bereits zum Schuljahresbeginn hohen Druck bei Schulleitungen und Lehrkräften. Kurzfristige Umstellungen der Lehraufträge und Klassenzusammenlegungen zur Sicherung der Grundversorgung sind erneut und wiederholt die Folge. Der Schulleitung kommt darüber hinaus der Aufgabenspagat zu, bei all diesen organisatorischen Entscheidungen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Lehrer-gesundheit und (hoffentlich) auch die eigene Gesundheit nicht außer Acht zu lassen.

Die Situation der Schulleitungen zum Schuljahresbeginn umschreibt schließlich der Schulamtsdirektor des SSA Markdorf, der in der Schwäbischen Zeitung vom 10.09.2016 zitiert wird, kurz und prägnant: „Die Schulleiter sind brutal gefordert, den Unterricht zu sichern“. Da hilft den Schulleitungen auch der Satz „Alles wird gut“ von Fernsehmoderatorin und Journalistin Nina Ruge nicht mehr weiter.

Was hilft?

- eine Erhöhung der Attraktivität für Schulleitungsaufgaben
- eine Erhöhung der Leitungszeit für alle Schulleitungen
- eine Erhöhung der Besoldung für alle Schulleitungen, beginnend bei den Grundschulen
- eine Erhöhung des Volumens des Allgemeinen Entlastungskontingents
- eine Erweiterung der Verwaltungsassistenten (Verwaltungsassistent bei großen Schulen)
- eine Erweiterung der technischen Assistenten (IT-Assistenten bei großen Schulen)



Thomas Stingl
Referat Schulleitung
VBE Südbaden
email: thomas.stingl@tuttlingen.de

Das neue VBE-Lehrerinnen- und Lehrerhandbuch 2017:

Bewährt seit 33 Jahren, ist es ein unverzichtbarer Begleiter und Ratgeber in unzähligen schulischen Fragen, zu allen wichtigen Bereichen des Schul-, Dienst- und Beamtenrechts.

Geballte Serviceleistung auf über 900 Seiten zu einem günstigen Preis!

Zum Beispiel mit dem neuen Beihilferecht mit all seinen umfassenden Neuerungen ab dem 1. Juli 2015 einschließlich zahlreicher Hinweise und Erklärungen zu den einzelnen Beihilfeparagraphen.

VBE Wirtschaftsservice
Heilbronner Straße 41
70191 Stuttgart

E-Mail: info@ws-wirtschaftsservice.de



Perfekter Ratgeber in schulischen Fragen ...



Jetzt einen der limitierten Plätze sichern!



6. Deutscher Schulleiterkongress 2017

Schulen gehen in Führung – mit 2.000 Teilnehmern, 100 Vorträgen und Workshops und über 120 Experten ist der DSLK die größte Fachveranstaltung für Schulleitungen im gesamten deutschsprachigen Raum. Seien Sie dabei!

Schirmherrschaft:



KULTUSMINISTER KONFERENZ

- Sofort anwendbare Lösungen für Ihren Arbeitsalltag von über **120 Top-Referenten in über 100 zukunftsweisenden Vorträgen und Workshops!**
- Intensiver Austausch und wertvolle Networking-Gelegenheiten mit Deutschlands renommiertesten Experten und **2.000 Kolleginnen und Kollegen!**
- **All-inclusive-Verpflegung** einschließlich aller Getränke und **VIP-Shuttle-Service** – ohne Extrakosten in einem Kongresszentrum der gehobenen Premiumklasse!
- Ganz ohne Risiko anmelden dank der **kostenlosen Sicherheits-Garantie!**

Hier eine kleine Auswahl unserer über 120 Top-Referenten:



Moderation: Nina Ruge und Lothar Guckeisen



Dr. Eckart von Hirschhausen



Reinhold Messner



Cem Özdemir



Prof. Dr. Dietrich H. W. Grönemeyer



Wolfgang Grupp



Petra Gerster



Dr. Marco Frhr. v. Münchhausen



Rolf Noack



André Sarraani



Dr. Robin J. Malloy



Prof. Dr. Gunter Dueck



Dr. Caroline Lanz



Sahar El-Qasem



Dr. Christa D. Schäfer



Reinhard Kahl



Prof. Marion Hundt



Carsten Groene



Prof. Dr. Julian Nida-Rümelin

Eine Veranstaltung von:



Wir sehen uns auf dem DSLK 2017!