



*Harald Kuhn*  
Vorsitzender des IBS

# Überraschende Unterstützung für den IBS

Unerwartete Unterstützung bekommt jetzt der IBS durch Mitglieder des Abgeordnetenhauses.

Im Kontext der Strukturreform diskutierten Vertreter des IBS am 14. Mai 2009 mit den bildungspolitischen Sprechern

der Parteien im Abgeordnetenhaus. Da es bei den Gesprächen auch um die IBS-Forderungen bezüglich der Arbeitsbedingungen von Schulleitung ging, nahmen auch Vertreter des Verbandes Berliner Schulhausmeister und des Verbandes Berliner Schulsekretärinnen e.V. teil.

Gesprächsteilnehmer von Seiten der Parteien waren für die SPD Frau Dr. Tesch, für die CDU Herr Steuer sowie Herr Zillich von der Partei „Die Linke“. Erörtert wurden zentrale Forderungen des IBS :

1. Eine schulgesetzlich festgeschriebene Begrenzung der Klassenfrequenzen auf maximal 25 Schüler in der Sekundarschule. Weitere Frequenzabsenkungen in den sog. Brennpunktschulen.
2. Ein Zeitbudget für Schul- und Qualitätsentwicklung durch Einführung eines 2. Studientages und der Zuweisung von fünf Prozent des Lehrerstundendeputats einer Schule.
3. Zuweisung von Erziehern und Sozialpädagogen an die Sekundarschulen ohne Zeit-Verzug.
4. Einstellung von Hausmeistern und Schulsekretärinnen ausschließlich durch die Schulleitung. Zuweisung der Haushaltsmittel an die Schulen (Budgetierung).  
Die Koalitionsparteien sind aufgefordert, hierfür die politischen Voraussetzungen zu schaffen, entweder durch die Neufassung des AZG oder die Übertragung der Personalhoheit durch die Bezirksämter auf die Schulleitung. Anerkennung der Schulsekretärinnen als Fachkraft mit Sachbearbeiterstatus.
5. Einstellung von „Hausverwaltern“ für die Schulen von 17.00 Uhr bis 22.00 Uhr, da durch EU-Regelungen keine Hausmeisterpräsenz nach 17.00 Uhr mehr möglich ist.
6. Einrichtung einer Funktionsstelle für das Amt eines Qualitätsbeauftragten für die Sekundarschulen.

Bei bisherigen Gesprächen von Vorstandsvertretern mit Herrn Zöllner konnte sich der Schulsenator bislang keine unserer Forderungen zu eigen machen.

Umso bemerkenswerter findet der IBS hingegen die befürwortenden Ausführungen von Frau Dr. Tesch, die erkennen lassen, dass unsere o. g. Forderungen bezüglich der Hausmeister- und Sekretärinnen Problematik ihre volle Unterstützung finden. Auch der Koalitionspartner Herr Zillich sagte in dieser Sache seine Unterstützung zu.

Beide Parteien seien sich darüber einig, dass der Status einer Schulsekretärin in den Stand einer Sachbearbeiterin gehoben werden müsste.

Die Personalhoheit für Schulsekretärinnen und Hausmeister sollte allein bei den Schulen liegen. Ebenso wie unser Verband vertreten beide Parteienvertreter die Auffassung, dass in den Sekundarschulen die maximale Klassenfrequenz verbindlich auf 25 Schüler begrenzt werden muss.

Einhellige Unterstützung signalisierten die bildungspolitischen Sprecher auch für die IBS-Forderung nach Einführung des Amtes eines Qualitätsbeauftragten sowie der Bereitstellung eines Zeitbudgets für Schul- und Qualitätsentwicklung.

Auch der bildungspolitische Sprecher der CDU, Herr Steuer, sagte für die o. g. Forderungen unseres Verbandes seine uneingeschränkte Unterstützung zu.

Ähnlich positiv bewertet unser Verband das Gespräch von Vorstandsmitgliedern des IBS mit der bildungspolitischen Sprecherin der FDP, Frau Senftleben am 25. Juni 2009.

Frau Senftleben betonte insbesondere die Notwendigkeit, die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Schulen zu erhöhen. Der pädagogische Handlungsspielraum innerhalb der Schule sollte erweitert werden.

Zieht man eine Bilanz der an dieser Stelle nur verkürzt skizzierten Gespräche mit den bildungspolitischen Vertretern insbesondere der Koalitionsparteien, so sieht unser Verband durchaus realistische Chancen, diesen mit unseren Konzepten weitgehend übereinstimmenden Positionen auch in der Beuthstraße Geltung zu verschaffen.

*Harald Kuhn*  
Vorsitzender des Interessenverbandes Berliner Schulleitungen

# Organisation der Schule als Managementaufgabe

Die neue Qualitätsverantwortung für Schulleiterinnen und Schulleiter. Beleuchtet von Martin Wagner

Seit nunmehr fünf Jahren gilt das neue Berliner Schulgesetz. Aufgaben wie die Arbeit am Schulprogramm, die Entwicklung schulinterner Curricula und die Personalentwicklung erweitern die Gestaltungsspielräume der Einzelschulen, nehmen sie jedoch zugleich auch stärker in die Ergebnisverantwortung.

Der Schulleitung kommt in diesem Entwicklungsprozess eine stärkere Steuerungsfunktion und neue Qualitätsverantwortung zu, zugleich muss sie auf die kooperative Bearbeitung dieser neuen Aufgaben hinwirken. Doch wie gehen Schulleiterinnen und Schulleiter mit ihren neuen Managementaufgaben um?

Eine Online-Befragung der Berliner Schulleitungen, durchgeführt im Dezember 2008 und Januar 2009 von Prof. Dr. Felicitas Thiel und M.A. Katja Thillmann im Arbeitsbereich Schulpädagogik/Schulentwicklungsforschung der Freien Universität Berlin, hat sich zum Ziel gesetzt, die spezifische Arbeitssituation der Berliner Schulleiterinnen und Schulleiter abzubilden. Neben Fragen des Schulmanagements und der Schulentwicklung geht es in der Studie auch um die persönliche Wahrnehmung der neuen Arbeitssituation durch die Schulleiterinnen und Schulleiter.

Erfragt wurde unter anderem, wie die neuen Gestaltungsspielräume für die Arbeit an der Schule bewertet werden, wie sich die Anforderungen mit den verfügbaren Ressourcen bewältigen lassen und welche Belastungen mit der Bewältigung der neuen Aufgaben verbunden sind.

Bei einem Rücklauf von etwa einem Drittel der befragten 759 Berliner Schulleitungen kommt die Studie zu interessanten Ergebnissen: Die befragten Schulleiterinnen und Schulleiter fühlen sich einer hohen Arbeitsbelastung ausgesetzt. Häufig wird auch das Wochenende genutzt, um alle anfallenden Aufgaben zu bewältigen. Die wöchentliche Arbeitszeit wird im Durchschnitt mit 52 Stunden angegeben. „Diese Ergebnisse“, vermerken Thiel und Thillmann, „stehen im Einklang mit den Befunden internationaler Untersuchungen (Igluländervergleich 2006), wonach Deutschland im Hinblick auf die Arbeitszeit von Schulleitungen im Vergleich mit anderen europäischen Ländern an der Spitze liegt.“ Berliner Schulleitungen stehen also unter einem hohen zeitlichen Belastungsdruck. Neben unterrichtsbezogenen Tätigkeiten wird für Verwaltungsaufgaben mit Abstand am meisten Zeit aufgewendet, für Schulentwicklung und Personal-

entwicklung bleibt den Schulleiterinnen und Schulleitern dadurch wenig, häufig zu wenig Zeit.

Trotz der hohen Arbeitsbelastung und der starken Ergebnisverantwortung sind die meisten Schulleiterinnen und Schulleiter im Allgemeinen zufrieden mit ihrer Arbeit und schätzen ihr Führungsverhalten selbst sehr positiv ein. Die Mehrheit der Schulleiterinnen und Schulleiter hat zwar spezielle Aus- und Fortbildungen für die Schulleitungstätigkeit absolviert, sieht jedoch im Hinblick auf Schulentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit und Personalführung hohen Qualitätsbedarfs.

Ein erfreuliches Ergebnis der Studie ist, dass ein Großteil der befragten Schulleitungen sich trotz der hohen Arbeitsbelastung die Zeit nimmt, Unterrichtsbesuche auch außerhalb der dienstlichen Beurteilungen durchzuführen und sie mit anschließenden Reflexionsgesprächen zu verbinden. Diese gezielte Förderung der Lehrkräfte ist eine effektive Form des Qualitätsmanagements.

Die Schulleiterinnen und Schulleiter übernehmen außerdem eine wichtige Funktion bei der Aufgabenverteilung im Rahmen der Schulentwicklungsarbeit, als Anreiz für die Kolleginnen und Kollegen werden öffentliches Lob, aber auch Ermäßigungsstunden sowie die Berücksichtigung von Wünschen in der Stundenplangestaltung genannt. Doch nicht an jeder Schule wird die Arbeit ausreichend delegiert. Immerhin mehr als ein Viertel der befragten Schulleiterinnen und Schulleiter geben an, Aufgaben lieber selbst zu erledigen, als sie im Kollegium zu verteilen. Da Schulentwicklung als kollektive Aufgabe auch den Aufbau klarer Strukturen und die Etablierung von Verantwortlichkeiten voraussetzt, wurden an den meisten Schulen bereits Evaluationsverantwortliche benannt, Steuergruppen und Projektgruppen eingerichtet. Vielfach ist jedoch die Bereitschaft zur Mitarbeit im Bereich Schulentwicklung noch unzureichend vorhanden, denn der Studie zufolge wird an der Mehrheit der Schulen die Schulentwicklungsarbeit nur von einem kleinen Teil des Kollegiums aktiv mitgetragen.

Nach Angaben der Schulleitungen kommt den Steuergruppen eine zentrale Rolle im Schulentwicklungsprozess zu, insbesondere bei der Vorbereitung von Entscheidungen. Häufig werden jedoch wichtige Entscheidungen auch in Form von gemeinsamer Meinungsbildung in den Konferenzen getroffen.



*Martin Wagner, Jahrgang 1959, ist stellvertretender Schulleiter an der Lily-Braun-Oberschule in Berlin-Spandau und Vorstandsmitglied im Interessenverband Berliner Schulleiter (IBS). [wagner@ibs-verband.de](mailto:wagner@ibs-verband.de)*

Die Schulprogrammarbeit als das zentrale Instrument der Schulentwicklung wird von den Schulleiterinnen und Schulleitern insgesamt eher positiv bewertet. Die Verständigung auf gemeinsame pädagogische Ziele im Rahmen der Schulprogrammarbeit wird von vielen Schulleitungen als besonders wichtig erachtet.

Die Erweiterung schulischer Gestaltungsspielräume wird der Studie zufolge fast durchgehend positiv bewertet, wenngleich die bestehenden Gestaltungsspielräume vielfach als noch nicht ausreichend beurteilt werden.

Weniger Kontrolle und Bürokratie, mehr Vertrauen von Seiten der Schulaufsicht bei gleichzeitig besserer Unterstützung sowie die finanzielle und personelle Besserstellung der Schulen, das sind die zentralen Forderungen, die viele Schulleiterinnen und Schulleiter stellen.

*Die vollständigen Ergebnisse der FU-Studie finden Sie auf der Homepage des IBS unter [www.ibs-verband.de](http://www.ibs-verband.de)*

# ZAS Ausbildungsgang für künftige Schulleiterinnen und Schulleiter und Fortbildung für bereits Tätige

Das Referat Fortbildung des IBS (Interessenverband Berliner Schulleitungen) bietet seit Mai diesen Jahres eine Ausbildung für Schulleiterinnen und Schulleiter an, die mit einem Zertifikat abschließt. Eine solche Qualifikation bieten bisher nur einige an deutschen Universitäten angegliederte Studiengänge.

Warum hat der IBS eine eigene Qualifizierung in seine seit über zwölf Jahren bestehende Fortbildungsarbeit für Schulleitungen aufgenommen?

1. Von Teilnehmerinnen und Teilnehmern der universitären Studiengänge hören wir immer wieder, die Ausbildung dort sei „zu theoretisch und zu wenig praxisbezogen“. Darüber hinaus entstehen dort sehr hohe Kosten.
2. Die Qualifizierungsmaßnahmen der für die Fortbildung für künftige und bereits tätige Schulleitungen eigentlich zuständigen Institute der Bundesländer haben ein sehr unterschiedliches Niveau. Die Kosten für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind recht gering.
3. Der IBS ist der Überzeugung, dass die Referentinnen und Referenten in einer solchen Qualifizierung über langjährige, verantwortungsvolle Führungserfahrungen im Bildungsbereich verfügen sowie Zusatzausbildungen zu Managementthemen haben sollten. Nicht theoretisches Bücherwissen bildet die Grundlage, sondern erfolgreiche Führungspraxis, basierend auf aktuellen, theoretisch gesicherten Managementmodellen.

Das Referat Fortbildung des IBS, geleitet durch den Autor dieses Beitrages, bietet deshalb ZAS an – die „Zertifizierte Ausbildung Schulleitung“. Wir gehen in unserem Leitbild davon aus:

- Gut ist eine Schule, wenn sie für Schülerinnen und Schüler eine lebensbejahende, eine motivierende und anregende Lerngemeinschaft ist.
- Gut ist eine Schule, wenn sie für die Lehrkräfte, die Erzieherinnen und die weiteren im Schuldienst Beschäftigten ein Arbeitsumfeld schafft, das befähigt mit Stress umzugehen, die Freude am Beruf fördert, zur Gesundheit Sorge trägt und auch die Berufszufriedenheit im Kollegium zum Ziel hat.
- Und gut ist eine Schule, wenn sie in regem Austausch mit ihrer Umgebung steht, mit den Eltern, den Betrieben und den weiteren Partnern der Schule.

Die gute Schule ist kein Zufallsprodukt. Es gibt gute Schulen in schwierigsten Verhältnissen, die eine maximale Förderung für ihre Schülerinnen und Schüler erreichen. Diesen Schulen ist gemeinsam, dass sie von Schulleiterinnen oder Schulleitern geführt werden, denen es gelungen ist, ihre Begeisterung und ihre Kompetenz auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu übertragen.

Ausgehend von diesem Leitbild haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der ZAS-Module Gelegenheit, die Professionalität zu erwerben, die zur Führung eines so komplexen Betriebes wie einer

*Bitte melden Sie Umzüge oder sonstige Änderungen unserer Geschäftsstelle:  
Herr Gerd KNOPPICK, Invalidenstraße 123, 10115 Berlin, Tel. 5 43 60 49, Fax 54 98 36 25  
E-Mail [g.knoppick@ibs-verband.de](mailto:g.knoppick@ibs-verband.de)*

Schule notwendig ist. Eine gute Lehrkraft ist nicht per se eine gute Führungskraft. Die Leitung einer Schule ist ein neuer Beruf. Vieles muss und kann erlernt werden.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an ZAS können aus 17 Modulangeboten wählen und ihr individuelles Programm zusammenstellen. Thematisch sind alle Module aufeinander abgestimmt und können unabhängig von der Reihenfolge belegt werden.

Ein Zertifikat erhält,

- wer mindestens 12 Module sowie den Einführungskurs in die Intervention besucht,
- 6 Interventionshalbtage absolviert und
- eine drei- bis fünfseitige Abschlussarbeit zu einer selbst gestalteten Führungsmaßnahme geschrieben hat.

Um verschiedene Führungsstile und Fortbildungsmethoden kennen zu lernen gibt es die Auflage, dass bei allen Kursleiterinnen und Kursleitern wenigstens ein Seminar besucht werden muss. Für die persönliche langfristige Planung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind die Kursdaten und -themen jeweils für einen Zweijahreszeitraum festgelegt, in dem alle Veranstaltungen zweimal angeboten werden. Ein (Neu-)Einstieg ist jederzeit möglich. Die Kosten je Modul betragen 120 Euro, für Mitglieder des IBS 110 Euro. Das Einführungsseminar in die Intervention kostet 70 Euro (Mitglieder 60 Euro). Die Module finden eineinhalbtägig (ein Nachmittag von 15 bis 18.30 Uhr sowie ein darauf folgender ganzer Tag von 9 bis 16 Uhr) an verschiedenen Orten in Berlin und im nahe gelegenen Umland statt. Bei der Suche nach preiswerten Übernachtungsmöglichkeiten ist der IBS gern behilflich.

Die Module haben folgende Inhalte:

1. Eine Schule mit Profil führen
2. Schule als System gestalten – Systemmanagement
3. Was ist eine „gute Schule“? – Qualitätsmanagement
4. Schulkultur gestalten
5. Eltern für die Schule motivieren
6. Austauschbeziehungen in der Geleiteten Schule
7. Management von Veränderungen – Change-Management
8. Öffentlichkeitsarbeit
9. Geldbeschaffung und Netzwerkarbeit
10. Personalentwicklung und Mitarbeitergespräche
11. Kernaufgabe Unterricht
12. Konferenzen und Sitzungen leiten
13. Aufbau einer Feedbackkultur und Teamentwicklung

14. Meine Zeit ist kostbar – Zeit- und Selbstmanagement

15. Durch meine Person wirken – Selbstbranding

16. Konfliktbearbeitung und Mediation

17. Worauf ich achten muss – Schulrecht

i Einführung in die Intervention

Einzelne Module können auch ohne Zertifikatserwerb von Interessierten besucht werden.

Die Module werden durchgeführt von

Dr. Karin Borck Aus- und Fortbildnerin im Bildungswesen, Berlin  
Timo Burghardt Referatsleiter im Ministerium für Bildung, Jugend und Sport Brandenburg

Marcel Fuchs Schulinspektor Kanton Bern, Berner Netzwerk für Konfliktmanagement und Mediation, Organisationsberater BSO, , Schweiz

Andreas Jenzer Aus- und Fortbildner für Führungskräfte im Bildungswesen, Res Publica Consulting AG, Schweiz/Deutschland

Werner Krebs Beratung und Coaching in Nonprofit-Organisationen, Dipl.NPO-Manager VMI, Schweiz, Deutschland

HansRudolf Lanker Aus- und Fortbildner für Führungskräfte im Bildungswesen, Schweiz/Deutschland

Eberhard Ramfeldt Schulleiter, Schulinspektor, Aus- und Fortbildner im Bildungswesen, Leiter Referat Fortbildung im IBS

ZAS war ursprünglich für Berlin und Brandenburg konzipiert. Da an den Kursen des IBS inzwischen auch Personen aus anderen Bundesländern und deutschen Auslandsschulen teilnehmen, kann ZAS seit Beginn des Schuljahres 2009/2010 bundesweit von allen Interessierten besucht werden.

*In der nächsten Ausgabe von „beruf: schulleitung“ werden die Module detaillierter vorgestellt. Bis dahin können Sie sich die aktuelle ZAS-Broschüre kostenlos zusenden lassen. Bitte senden Sie eine E-Mail an: [ramfeldt@ibs-verband.de](mailto:ramfeldt@ibs-verband.de)*

**Bitte vormerken: Die Herbsttagung des IBS findet am 17.11. 2009 im Fontane-Haus in Reinickendorf statt. Thema: Schul-strukturereform – Aufbruch oder Sparmodell? Prof. Dr. Tillmann von der Universität Bielefeld wird ein entsprechendes Referat halten. Im Anschluss soll eine Podiumsdiskussion mit den bildungspolitischen Sprechern der Parteien stattfinden.**