

Prof. Dr. Heinz S. Rosenbusch

Dr. Susanne Braun-Bau

Julia Warwas

**Schulleitungstätigkeit an bayerischen Grund-,  
Haupt- und Realschulen  
Bestandsaufnahme und Vorschläge für eine  
Neuorientierung**

**(Kurzfassung)**

Forschungsstelle für Schulentwicklung und Schulmanagement  
der Universität Bamberg  
Postfach 1549  
D- 96052 Bamberg

Tel.: 0951-863-2230 bzw.

Fax: 0951 - 863 5223

Email: Schulmanagement@sowi.uni-bamberg.de

Bamberg, 19.09.2006

## **Vorwort**

Die Kurzfassung unserer Untersuchung zur Schulleitungstätigkeit an bayerischen Grund-, Haupt- und Realschulen informiert über die wichtigsten Ergebnisse unserer umfassenden Untersuchung, die wir im Auftrag des Bayerischen Schulleitungsverbandes BSV (Vorsitzende: Frau Brigitte Hofmann-Koch) durchgeführt hatten. Die Untersuchung selbst war nicht nur aktuell und pädagogisch interessant, sondern auch wissenschaftlich von hohem Neuigkeitswert, da es derartige Untersuchungen kaum gibt. Deswegen haben wir uns herzlich zu bedanken auch bei Herrn Engelbert Schmid, Vorsitzender der Fachgruppe Schulleitung beim BLLV, der bei der postalischen Versendung eines Teils der Fragebögen half, beim Herrn PD. Dr. Jürgen Abel, der zusammen mit Irina Becker einen großen Teil der statistischen Auswertungen übernahm und uns stets mit Rat und Tat zur Seite stand, wie bei Fidel Pehlivan, die den Forschungsstand national und international mit uns recherchierte. Nina Tschöp, war bei der technischen Abwicklung, Korrespondenz und Schreifarbeiten eine große Hilfe. Vor allem aber gilt unser Dank den weit über hundert Rektorinnen und Rektoren an Grund-, Haupt- und Realschulen in Bayern, die sich der Mühe unterzogen haben, trotz ihrer hohen Belastung einen umfangreichen Fragebogen auszufüllen, für Interviews zu Verfügung zu stehen, Hospitationen zu ermöglichen, sowie einen Einblick in ihre bürokratische Leidensarbeit zu geben, indem sie uns mit den täglichen bürokratischen „Vermüllungen“, wie sie es nannten, konfrontierten.

Heinz, S. Rosenbusch, Susanne Braun-Bau, Julia Warwas

Bamberg, Ende September 2006

# Inhaltsverzeichnis der Langfassung <sup>1</sup>

Vorwort

<b>1.</b>	<b>Einführung</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Methodische Vorgehensweise</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>Theoretische Vorüberlegungen: Stand der Schulleitungsforschung in Deutschland</b>	<b>5</b>
<b>3.1</b>	<b>Tätigkeiten von Schulleitung</b>	<b>5</b>
<b>3.2</b>	<b>Einstellungen von Schulleitung</b>	<b>10</b>
<b>3.3</b>	<b>Rollenverständnis von Schulleitung</b>	<b>12</b>
<b>3.4</b>	<b>Qualifizierung von Schulleitung</b>	<b>14</b>
<b>3.5</b>	<b>Der Einfluss der Schulleitung auf den Unterricht</b>	<b>16</b>
<b>3.6</b>	<b>Einfluss der Schulleitung auf Lehrer- gesundheit und Frühpensionierungen</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>Zur nationalen Situation – Amtliche Vorgaben für die Arbeit von Schulleitungspersonal in relevanten Bundesländern</b>	<b>27</b>
<b>4.1</b>	<b>Baden-Württemberg</b>	<b>27</b>
<b>4.2</b>	<b>Bayern</b>	<b>33</b>
<b>4.3</b>	<b>Nordrhein-Westfalen</b>	<b>37</b>
<b>4.4</b>	<b>Niedersachsen</b>	<b>41</b>
<b>4.5</b>	<b>Rheinland-Pfalz</b>	<b>46</b>
<b>5.</b>	<b>Zur internationalen Situation</b>	<b>49</b>
<b>5.1</b>	<b>England und Wales</b>	<b>49</b>
<b>5.2</b>	<b>Niederlande</b>	<b>50</b>
<b>5.3</b>	<b>Schweiz</b>	<b>52</b>
<b>5.4</b>	<b>Österreich</b>	<b>55</b>
<b>5.5</b>	<b>Frankreich</b>	<b>56</b>
<b>5.6</b>	<b>Südtirol</b>	<b>57</b>
<b>6.</b>	<b>Empirische Daten zur Situation in Bayern</b>	<b>59</b>
<b>6.1</b>	<b>Ergebnisse der Schulleitungsbefragung</b>	<b>59</b>
<b>6.2</b>	<b>Ergebnisse der Schulhospitationen</b>	<b>103</b>
<b>7.</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>117</b>
<b>8.</b>	<b>Anhang</b>	<b>123</b>
<b>8.1</b>	<b>Schulleitungs-Fragebogen</b>	<b>123</b>
<b>8.2</b>	<b>Beobachtungsbögen für die Hospitation</b>	<b>136</b>
<b>8.3</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>137</b>
<b>8.9</b>	<b>Autoren</b>	<b>143</b>

---

<sup>1</sup> diese kann zum Preis von 8 Euro + Porto von der Forschungsstelle für Schulentwicklung und Schulmanagement, Adresse s. Deckblatt, bezogen werden

## Vorgehensweise der Untersuchung

In einem ersten Schritt wurde der *Stand der Forschung* recherchiert, daraus erste theoretische Vorüberlegungen abgeleitet. Als Basis dieser Analyse wurde ein *Schulleiterfragebogen* erstellt, um erste Grundlagen auch durch empirische Befunde abzusichern. Inhaltliche Schwerpunkte waren dabei Probleme in der Schule, Arbeitsbelastung, Tätigkeitsprofile, Reputation, berufliche Vorbereitung und Bezahlung, Berufszufriedenheit etc. *Hospitationen* dienten der Illustration erster Hinweise auf besondere Belastungsbereiche und der Entwicklung möglicher Entlastungsvorschläge.

Abschließend wurde die *aktuelle Situation* (Dienstaufgaben, Schulleitungspersonal, Arbeitszeiten, amtliche Bestimmungen) *in Deutschland* abgefragt und ausgewertet. Im Mittelpunkt stand dabei die schriftliche *Befragung ausgewählter Kultusministerien*, die innerhalb der föderalen Struktur in Deutschland bei Schulentwicklungsfragen federführend sind.

Die theoretische Analyse diente zudem dazu, einige so genannte ‚key countries‘ zu identifizieren, die sich am besten mit dem deutschen System vergleichen lassen und dabei helfen, Empfehlungen für entlastende Neuorientierungen in Deutschland zu erarbeiten. Bei der Auswahl lag ein besonderes Augenmerk auf der Struktur der Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern sowie der aktuellen Unterstützungsmaßnahmen für den Alltag. Die Auswahl erfolgte anhand folgender Kriterien:

- lange Erfahrung mit Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen im Schulleitungsbereich
- hohe Ambition der Reformbemühungen (z.B. leistungsorientierte Anreize)
- vertikale Tiefe der Reformen, das heißt, die Reformen sind für möglichst alle am Schulleben Beteiligten hilfreich und entlastend.

Die durch die einzelnen methodischen Schritte gewonnenen Ergebnisse werden in Form einer Synthese zusammengeführt und ausgewertet. In einem letzten Schritt werden daher *Empfehlungen für eine Neuorientierung* des Arbeitsrahmens für das bayerische Schulleitungspersonal an Grund-, Haupt- und Realschulen entwickelt.

## Die neue Rolle des Schulleitungspersonals

*Noch 1997 hieß es im offiziellen Brief eines deutschen Kultusministeriums, Schulleitung sei kein eigener Beruf, der Leitungszeit benötige, sondern „qualifizierte Lehrerarbeit“.* Allerdings hätte man es besser wissen können, denn in der internationalen Forschungslandschaft gab es bereits dezidierte Abhandlungen über die Rolle der Schulleitung, ihre Bedeutung für die Qualität von Schule, es gab dezidierte Ausbildungsprogramme, Lehrstühle an verschiede-

nen Universitäten wurden eingerichtet, die sich mit ‚school administration‘, ‚school management‘, etc. befassten. (vgl. Brookover/ Beady/ Flood/ Schweitzer/ Wisenbaker 1979, Levine/ Lezotte 1990, Fullan 1991). Außerdem existierten umfangreiche, empirisch überprüfte Erfahrungen.

Die Rolle der Schulleiterinnen und Schulleiter hat sich durch diese neuen Anforderungen entscheidend gewandelt. Zwar sind die Verantwortlichkeiten und Handlungsspielräume deutscher Schulleiter im internationalen Vergleich immer noch gering, was z.B. Gestaltung des Curriculums, Lehrereinsatz, Verfügung über finanzielle Mittel, Einstellung von Personal betrifft, doch finden wir in Deutschland eine neue Situation: Während es vordem hieß: "Hier, Schulleiter, hast Du eine Beförderung. Leite nun eine Schule nach den bestehenden Vorschriften!", heißt es jetzt: "Hier hast Du eine Schule mit vierzig Lehrkräften, einer Sekretärin, einem Hausmeister, ein Millionen teures Gebäude mit kostspieligen Einrichtungen, sowie die Verantwortung für 500 Schüler. Mach etwas daraus!"

So wechselte die Rolle von Schulleiterinnen und Schulleitern sozusagen „*vom pädagogischen Buchhalter zum pädagogischen Unternehmer*“ und die Erwartungen sind die an einen "neuen Beruf“, der sich weitgehend von dem einer Lehrkraft wie auch dem der Schulleitung alter Art unterscheidet.

## **Neues Rollenverständnis deutscher Schulleiter**

Mittlerweile können wir eine Veränderung der Einstellungen von deutschen Schulleitern feststellen. Die einschlägigen Forschungsergebnisse der letzten beiden Jahrzehnte zeigen eine Entwicklung von einer systemstabilisierenden Haltung zu einem zunehmenden Interesse an Selbstverwaltung und Entbürokratisierung sowie zu hoher Innovationsbereitschaft.

*In der Fachwelt wird Schulleitung heute als eigenständiger Beruf verstanden.* In der Balance von Führung und Management nimmt sie erweiterte Aufgaben im Bereich des Personalmanagements, der Organisationsgestaltung und der Unterrichtsentwicklung wahr und ist für das Qualitätsmanagement der Schule verantwortlich. Sie hat dafür zu sorgen, dass sich die Schule und die Lehrkräfte der Wirksamkeit ihrer pädagogischen Arbeit vergewissern, dass sich die Lehrkräfte durch Fortbildung und Kooperation weiterentwickeln und dass die Gestaltung und Entwicklung der Organisation von Schule ihre pädagogische Wirksamkeit ermöglicht und unterstützt.

In beiden Forschungsparadigmen (School effectiveness research und School improvement research) wird deutlich, dass *die Bedeutung von Schulleitung für die Schule überhaupt nicht zu überschätzen* ist. Schulleiter/innen an „guten“ Schulen verwalten nicht nur Struktu-

ren und Aufgaben, sondern konzentrieren sich auf die in der Schule arbeitenden Menschen und deren Beziehungen und bemühen sich, deren Kooperation und Engagement zu gewinnen. Sie beteiligen möglichst viele Kollegen/Kolleginnen partnerschaftlich in unterschiedlichen Aufgabenbereichen. Schulleitung nimmt aktiv Einfluss auf die ‚Kultur‘ der Schule, die die Basis für mehr Zusammenarbeit, mehr Zusammenhalt und mehr selbstverantwortliches Lernen und Arbeiten ist (vgl. Huber 1999b). Sie ist von fundamentaler Bedeutung für die Qualität von Schule

In gleicher Weise hat sich herausgestellt, dass der Einfluss der Schulleitung auf die Gesundheit der Lehrkräfte von Bedeutung ist. ***Eine gute Schulleitung hat nicht nur niedrigere Fehlzeiten von Lehrkräften, sondern auch eine geringere Anzahl von Frühpensionierungen der Lehrkräfte zur Folge.*** Der Einfluss von Schulleitungen auf die Gesundheit der Lehrkräfte ist nicht nur unmittelbarer (Schulleitung - Lehrkräfte) sondern auch mittelbarer Natur (Schulleitung – Kollegium - Lehrkräfte). Der Grund: Der ***Führungsstil der Schulleitung*** diene bei der Mehrzahl der befragten Lehrkräfte als ***Modell für den Umgang im Kollegium.*** Wo die Schulleitung einen kooperativ-unterstützenden Führungsstil praktizierte, fanden sich in aller Regel auch Lehrer/innen, die sich gegenseitig halfen und aufeinander Rücksicht nahmen. Wurde hingegen die Führungsarbeit der Schulleitung negativ bewertet, überwogen auch die negativen Urteile zum Teamklima. Ein gutes Teamklima wiederum dient der sozialen Unterstützung der Lehrkräfte.

### **Zur nationalen Situation**

In Deutschland werden in erheblichem Maße pädagogisch qualifizierte Personalressourcen durch die Wahrnehmung von allgemeinen Verwaltungstätigkeiten gebunden, die von weniger qualifiziertem und kostengünstigerem Personal und von speziell dafür qualifiziertem und damit effizienter arbeitendem Personal wahrgenommen werden könnten. Beispiele hierfür sind besonders die statistische Aufarbeitung und die Auswertung von Schuldaten, die Betreuung der EDV-Ausstattung sowie Geldsammeln und Beschaffungsleistungen. Dadurch fehlt häufig die Zeit für notwendige Führungs- und Unterstützungsarbeit und Kooperationen.

Schon 1999 forderten ***Mummert und Partner*** in einem Gutachten ***„Untersuchung zur Ermittlung, Bewertung und Bemessung der Arbeitszeit der Lehrerinnen und Lehrer im Land Nordrhein-Westfalen“*** als Basis der Stellenzuweisung ***für Schulleitung für alle Schulformen einen gleichen Schlüssel.*** Die Stellenzuweisung für Schulleitungen würde sich daher bei kleinen Schulen um ca. 0,3 Stellen, bei großen Schulen um ca. 0,2 Stellen verbessern. Außerdem sollten für nichtpädagogische Aufgaben Verwaltungskräfte oder Sozialpädagogen einge-

setzt werden. Schulen müssten deshalb etwa 10 Prozent der Personalkosten budgettechnisch zur eigenen Entscheidung erhalten, um z.B. solche oft kurzfristigen Verträge abzuschließen. Beim Überblick über die Länder Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Bayern, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz wurde deutlich, dass in den Flächenstaaten die neue Situation des Schulleitungspersonals in unterschiedlicher Tiefe erkannt und besonders in notwendige stärkere Entlastung von Unterrichtstätigkeit ins Auge gefasst ist. Es fällt auf, dass die *Entlastungen zwischen Grund-, Haupt- und Realschulrektoren nahezu gleich* ausfallen. Die einzige *Ausnahme ist Bayern*, wo sich sowohl Entlastungsstunden als auch Sekretariatsressourcen deutlich zu Ungunsten der Volksschule unterscheiden.

### **Zur internationalen Situation**

In den führenden bildungspolitisch entwickelten Ländern widmet man dem Führungspersonal an Schulen weitaus größere Aufmerksamkeit. In praktisch allen Ländern sind umfangreiche, *verbindliche Ausbildungsprogramme* schon seit mehreren Jahrzehnten fest etabliert. Die Schulleiterinnen und Schulleiter werden *größtenteils erstaunlich gut besoldet* und haben weitreichende Rechte an ihren Schulen. Außerdem sind sie *in den meisten Ländern vom Unterricht völlig freigestellt*, oft auch die Stellvertreter. In den Niederlanden teilte uns das einschlägige Ministerium mit, dass es überhaupt keinen systematischen Überblick über die Unterrichtsbelastung von Schulleitungspersonal habe, da die Schulen autonom seien und dies selbst nach ihren Bedürfnissen entscheiden könnten. In Österreich haben Schulleiterinnen und Schulleiter an Schulen mit mehr als sieben Klassen keinen Unterricht, in Irland ab neun Klassen, in Israel ab sechs, in Frankreich, USA, Südtirol hat keine Schulleiterin und kein Schulleiter Unterrichtsverpflichtungen wahrzunehmen. Es wird jedoch den Wünschen des Schulleitungspersonals Rechnung getragen, falls sie unterrichten wollen, steht ihnen nichts im Wege. In den genannten Ländern ist auch die Schulleitungsforschung weitaus besser ausgebaut und dies bereits seit mehr als dreißig Jahren (Wir hatten mit dem Bamberger Schulleitersymposium von 1988 die erste Fachtagung zur Schulleiterthematik in Deutschland).

## **Zusammenfassung der empirischen Untersuchungsergebnisse aus Bayern**

Die vorliegende Untersuchung beleuchtet die Arbeitsbelastung pädagogischer Führungskräfte verschiedener Schularten. Zu diesem Zweck wurden mittels einer schriftlichen Befragung sowohl objektivierbare Indikatoren der alltäglichen Belastungssituation als auch das subjektive Belastungserleben, individuelle Bewältigungsstrategien und Urteile zur Arbeitszufriedenheit dieser Berufsgruppe erhoben.

Bei den Untersuchungsteilnehmern handelt es sich in der überwiegenden Mehrheit um vollberuflich tätige Schulleiter/innen in der Position eines Rektors bzw. einer Rektorin im Alter von 46 Jahren oder darüber. In der Stichprobe befinden sich Grund-, Haupt-, Teilhaupt- und Realschulen, die größtenteils im Einzugsgebiet kleiner und mittelgroßer (bayerischer) Städte liegen. *Nicht erfasst* wurden folglich Belastungsfaktoren im sozio-ökonomischen Kontext solcher *Schulen, die in Großstädten angesiedelt sind* und einen überdurchschnittlich hohen Anteil von Schüler/innen mit Migrationshintergrund aufweisen<sup>2</sup>. Dieser Umstand lässt eine gewisse Verzerrung der Ergebnisse erwarten: Gerade die Belastungssituation an vielen (Teil-)Hauptschulen dürfte tatsächlich gravierender ausfallen, als es die Datenlage widerspiegelt.

Eine Binnendifferenzierung der Schularten zeigt, dass es sich bei den Realschulen mehrheitlich um große Schulen mit mehr als 24 Klassen und einem hohen Anteil an Vollzeitkräften im Lehrerkollegium handelt. Bei den Haupt- und Teilhauptschulen dominieren mittelgroße Schulen (12 - 24 Klassen); unter den Grundschulen befinden sich vorwiegend kleine Schulen mit weniger als 12 Klassen, die mehrheitlich von weiblichen Lehrkräften mit Teilzeitverträgen unterrichtet werden.

### ***Ergebnisse zur Arbeitssituation der Schulleiter/innen***

Hinsichtlich einer Unterstützung der Leitungstätigkeit durch das *Sekretariat* zeichnet sich ein ***drastisches Ungleichgewicht zu Lasten der Grund-, Haupt- und Teilhauptschulen*** ab. Hier findet sich kaum eine Schule, deren Sekretariat mit einer vollen Kraft besetzt ist. An den großen Realschulen ist die personelle Ausstattung mit mindestens einer vollen Stelle dagegen der Regelfall. Allerdings ist die unterschiedliche Größe der Schulen ins Kalkül zu ziehen. Trotzdem haben es Realschulen weitaus besser.

Die Urteile der Schulleiter/innen über die Verwertbarkeit von Qualifikationsmaßnahmen für das übernommene Amt konzentrieren sich im mittleren Bereich der Antwortskala. Der ausgeprägte Mangel an extremen (positiven wie negativen) Antworten verweist auf einen grund-

---

<sup>2</sup> Der Rücklauf aus den Großstädten setzte so spät ein, dass die Angaben für dieses Gutachten nicht mehr gewertet werden konnten. Das wird aber noch geschehen. Vielleicht war einfach die Belastung dort so hoch, dass keine Zeit gefunden werden konnte, um den umfangreichen Fragebogen zu bearbeiten.



sätzlich zufrieden stellenden Anwendungsnutzen der durchlaufenen Ausbildungsgänge bei gleichzeitig **zusätzlichem Qualifizierungsbedarf der Schulleiter/innen**.

Um den Arbeitsaufwand pädagogischer Führungskräfte zu quantifizieren, wurden die Befragten um Einschätzungen zur Relation von Arbeitszeit und Arbeitspensum, zur Intensität der Nutzung von Wochenenden und Schulferien sowie zum Verhältnis der innerhalb und außerhalb der Schule aufgewendeten Arbeitszeit gebeten. In der Summe weisen die Befunde eine **geringere zeitliche Beanspruchung der Realschulleiter/innen** aus, was plausibel auf die günstigeren Arbeitsbedingungen dieser Gruppe (insbesondere die relativ intensive Unterstützung von Seiten des Sekretariats und ein vergleichsweise stark reduziertes Unterrichtsdeputat) zurückgeführt werden kann. Das zum Teil recht heterogene Antwortverhalten innerhalb der einzelnen Schularten lässt jedoch auch auf unterschiedliche individuelle Arbeitsweisen schließen.

### ***Tätigkeitsschwerpunkte der Schulleitungen***

In den von den Befragten abgegebenen Schätzwerten zur zeitlichen Inanspruchnahme genereller Aufgabenfelder der Schulleitung deutet sich an, dass sich die vielfach geforderte **Akzentverschiebung „vom Verwalten zum Gestalten“ noch nicht flächendeckend** durchsetzen konnte. Bei der Gesamtbetrachtung aller Schulen lässt sich zwar keine einseitige Dominanz administrativer Aufgaben feststellen, dennoch rangieren **Verwaltungsaufgaben** mit einem Anteil von einem Drittel an der insgesamt verfügbaren Leitungszeit **an erster Stelle**, gefolgt von Aufgaben im Bereich der **Personalführung**, der **Unterrichtsorganisation** sowie der **Kooperation** mit externen Gruppen und Institutionen. Dabei wird an den Grundschulen der vergleichsweise größte Anteil der Leitungszeit durch administrative Arbeiten blockiert (36%). Nur die Leitungen der **Realschulen** durchbrechen dieses Muster und befassen sich **vorrangig mit Aufgaben der Personalführung** (33%), während Verwaltungsaspekte nur mit 26% zu Buche schlagen.

Plausibel erklärbar werden diese Unterschiede wiederum mit der günstigeren personellen Ausstattung der **großen Realschulen**: Da bei entsprechendem Kollegiumsumfang die Organisation der Unterrichtserteilung und der Vertretungsstunden oft auf mehrere Schultern verteilt wird und Verwaltungsangelegenheiten verstärkt im Sekretariat abgewickelt werden können, haben die Führungskräfte **mehr zeitliche Freiräume, um sich mitarbeiterorientierten Aufgaben oder der Gewinnung von Bündnispartnern für die Schule zu widmen**. Eine Betrachtung der Aufgabengewichtungen in Abhängigkeit von der Schulgröße unterstreicht den sich andeu-

tenden Trend: ***Tendenziell verwenden die Leitungspersonen an größeren Schulen mehr Zeit für Mitarbeiterführung und weniger für Organisation und Administration.***

Die Angaben der Leitungspersonen zur Ausführungshäufigkeit einzelner, konkreter Tätigkeiten offenbaren, dass der Arbeitsalltag pädagogischer Führungskräfte an allen Schulen von Aktivitäten bestimmt wird, die unter dem Schlagwort ***Beratungs- und Konfliktmanagement*** zusammengefasst werden können. Eine dominante Rolle spielen zudem Tätigkeiten, die der schulinternen ***Organisation und Koordination*** dienen. Mit einigem Abstand folgen Maßnahmen der ***pädagogischen Qualitätssicherung*** sowie der Pflege von ***Außenkontakten***. Aktivitäten, die in unmittelbarem Zusammenhang zur eigenen Unterrichtserteilung stehen, belegen zwar den letzten Platz, beanspruchen aber trotzdem nicht unerhebliche zeitliche Ressourcen.

Im Schulartvergleich ergeben sich einige Auffälligkeiten, die durchaus erwartungswidrig ausfallen. Beispielhaft seien hier zwei Aspekte herausgegriffen, die der Qualitätssicherung des Unterrichts an den Schulen dienen: Nach eigenen Angaben verwenden die ***Realschulleiter/innen überdurchschnittlich viel Zeit auf die Durchführung von Unterrichtsbesuchen*** bei Kollegen sowie – trotz ihrer geringen Unterrichtsverpflichtung – für die ***Vor- und Nachbereitung des eigenen Unterrichts***. Anscheinend führt eine verstärkte Entlastung bei der eigenen Unterrichtsverpflichtung also weder dazu, dass das alltägliche Unterrichtsgeschehen an der Schule aus den Augen verloren wird, noch dazu, dass Qualitätseinbußen in der eigenen Unterrichtserteilung hingenommen werden müssen. Die Daten verstärken im Gegenteil den ***Eindruck, dass die Deputatsermäßigung Freiräume schafft, die umso intensiver für die Verbesserung der pädagogischen Arbeit an der Schule genutzt werden können.***

Ein weiterer Grund für die überdurchschnittlich häufige Ausführung unterschiedlichster, insbes. qualitätssichernder Leitungsaufgaben durch die Realschulleiter/innen ist in den schulspezifischen Problemprofilen zu vermuten: ***In allen*** erfassten ***Problemkategorien*** (allgemeine Motivationsdefizite sowie kriminelle Delikte der Schüler/innen, ungünstige Geschlechterverteilung und Uneinigkeit im Kollegium) sind ***die Teilhauptschulen negative Spitzenreiter***, (während sich an den Realschulen durchweg unterdurchschnittliche Ausprägungen finden), Und gerade dort wären hinreichend Zeitressourcen dringend erforderlich.

### ***Belastungserleben der Leitungspersonen***

Bei der Einschätzung des persönlichen Arbeits- und Zeitmanagements stehen sich die Leitungspersonen an den Realschulen und den übrigen Schularten beinahe polarisierend gegen-

über: Die Realschulleiter/innen besitzen in weit höherem Maße als Ihre Kollegen der anderen Schularten einen geregelten Zeitplan für Strukturierung der täglichen Aufgaben, fühlen sich deutlich weniger in Eile und Hast bei der Aufgabenerfüllung und vermischen nach eigenen Angaben in geringerem Umfang Privat- und Berufsleben.

Ihre generelle *berufliche Leistungsfähigkeit* schätzen die meisten Befragten *gut bis sehr gut* ein. Die Urteile zum allgemeinen persönlichen Gesundheitszustand tendieren jedoch stärker nach unten (gut bis zufrieden stellend). Die nahe liegende Vermutung, dass *das hohe berufliche Engagement mit physischen und psychischen Einbußen „bezahlt“* wird, wird dadurch untermauert, dass fast *ein Viertel der Realschulleiter/innen, knapp ein Drittel der Hauptschulleiter/innen und rund die Hälfte der Führungskräfte an den Grund- und Teilhauptschulen über gesundheitliche Probleme* berichten, die sie ursächlich auf ihren Arbeitsalltag zurückführen. Den gelegentlichen *Wunsch, frühzeitig in Ruhestand zu gehen*, verspüren *schulartübergreifend zwischen 30 und 40% der Leitungspersonen*. Als primären *Grund* hierfür geben die betroffenen Personen ausdrücklich ihre *berufliche Belastung* an. Diese Werte zeigen, dass ein ausgeprägtes Belastungs- und Stressniveau pädagogischer Führungskräfte kein Randphänomen darstellt, wobei erneut die gesundheitlichen Beeinträchtigungen der Realschulleiter/innen im Schulartvergleich geringer ausfallen.

*Als zentralen stressinduzierenden Faktor identifizieren alle Leitungspersonen einen grundsätzlichen Mangel an Zeit*. Dies ist ein alles andere überlagernder Aspekt. *An zweiter Stelle* folgt das Problem der *Umsetzung nicht ausgereifter behördlicher Neuerungen und Erlasse*. Dies sollte Anlass sein über die Verwaltungsstruktur der vorgesetzten Behörden nachzudenken. Allerdings bereiten den *Realschulleiter/innen* der effektive und effiziente Umgang mit zeitlichen Ressourcen sowie die Auseinandersetzung mit undurchdachten Vorgaben der *Bildungsadministration weniger einschneidende Belastungen als ihren Kollegen an den restlichen Schularten*. Zugleich gelingt ihnen nach eigenen Angaben die Bewältigung neuartiger Anforderungen des eigenen Berufsfeldes besser. Vergleichsweise einhellig wird von den befragten Leitungspersonen ein *Lehrerkräftemangel* moniert. Auch Probleme mit Eltern sind im subjektiven Belastungserleben relativ präsent, wobei die Grundschulleiter/innen hiervon am wenigsten betroffen sind. Sie haben stärker als ihre Kollegen mit baulichen Mängeln und einer unzureichenden materiellen und technischen Ausstattung ihrer Schulen zu kämpfen. Etwa ein Drittel aller Befragten berichtet zudem von problembehafteten Auseinandersetzungen mit den Lehrerkollegien.

Trotzdem benennt die überwiegende Mehrheit der Leitungspersonen ein *kooperatives Kollegium* als *primäre Quelle der Entlastung* im Beruf eines Schulleiters (wohl deshalb, weil die

oben genannten Probleme mit den Kollegien nicht grundsätzlicher Natur, sondern themengebunden und episodisch auftreten). Ehrenamtlich tätige Eltern sowie die Hilfestellungen des Schulamtes gelten ebenfalls schulartübergreifend als weitere wesentliche Unterstützungsfaktoren. Der schulpsychologische Dienst leistet nach Angaben von rund einem Drittel der Führungskräfte wertvolle Unterstützung und wird v.a. an den Hauptschulen geschätzt. Große Unterschiede zeichnen sich dagegen im Hinblick auf zwei weitere Entlastungsquellen zwischen den Schularten ab: **Während immerhin ein knappes Drittel der Leitungspersonen an den Realschulen eine hohe staatliche Unterstützung ihrer Tätigkeit wahrnimmt, spricht die überragende Mehrheit der übrigen Führungskräfte dem Staat eine unterstützende Funktion gänzlich ab.** Das Gefühl im Stich gelassen worden zu sein, scheint dominant entwickelt, insbesondere im Bereich der Volksschulen. Zudem wenden fast 60% der Realschulleiter/innen nach eigenen Angaben eine umfängliche Aufgabendelegation als bewusste Strategie zur Bewältigung ihrer Arbeitslast an, wohingegen die Befragten an den übrigen Schularten nur zu einem Drittel auf diese Strategie zurückgreifen. Allerdings dürften die Gründe für diese Unterschiede nicht ausschließlich der persönlichen Arbeitsorganisation, sondern teilweise auch dem Umstand geschuldet sein, dass an großen Schulen weitere Kollegiumsmitglieder offiziell für Wahrnehmung von Leitungsaufgaben freigestellt sind.

Auch das Urteil über die generelle Zufriedenheit mit der eigenen beruflichen Arbeit klafft zwischen Realschulen und dem Durchschnitt der Grund-, Haupt- und Teilhauptschulen weit auseinander. Zwar gibt schulartübergreifend **eine überwältigende Mehrheit der Führungskräfte an, einer interessanten und abwechslungsreichen Arbeit nachzugehen** und Selbstbestätigung in ihrem Beruf zu finden. Auch die Beurteilung des öffentlichen Ansehens des eigenen Berufs fällt relativ homogen aus, obwohl die insgesamt niedrigen Werte nahe legen, dass sich die meisten Schulleiter/innen **mehr gesellschaftliche Anerkennung** für ihre Arbeit wünschen. Unterschiede zwischen den Untersuchungsteilnehmern an den verschiedenen Schularten zeichnen sich vielmehr im Hinblick auf die Zufriedenheit mit der monetären Entlohnung ihrer Arbeit sowie mit den Fort- und Weiterbildungsangeboten ab. Besonders die Leiter von /innen von Grundschulen sind mit ihrer Bezahlung unzufrieden. Auffällig ist auch, dass an den Realschulen deutlich weniger Personen als an den anderen Schularten angeben, eigene pädagogische Ansprüche in ihrer Tätigkeit als Schulleiter/in zurückgeschraubt zu haben. Ob enttäuschte pädagogische Erwartungen ein Indiz für Probleme mit der neuen Berufsidentität (als Führungskraft und nicht mehr als Lehrer) sind oder schlichtweg mit fehlenden zeitlichen Ressourcen für die Verwirklichung der eigenen Vorstellungen erklärt werden können, muss in weiterführenden Analysen geklärt werden.

Bei der Frage nach dem Ausgang einer erneuten Berufswahlentscheidung geben die Realschulleiter/innen mehrheitlich an, sie würden ohne Zögern ihren Beruf wieder ergreifen. An den übrigen Schulen ist zwar ebenfalls eine positive Grundstimmung zu erkennen, jedoch fällt das Urteil hier deutlich skeptischer aus. Auch der ***Wunsch nach einem Berufswechsel ist bei den Führungskräften an den Grund-, Haupt- und Teilhauptschulen stärker ausgeprägt als bei ihren Kollegen an den Realschulen.***

In der ***Gesamtbetrachtung*** legen die erhobenen Daten den Schluss nahe, dass ***berufsbedingter Stress und Überforderung von pädagogischen Führungskräften an keiner der untersuchten Schularten einen Ausnahmefall darstellt***, wobei an den Realschulen noch vergleichsweise niedrigere Belastungs- und höhere Zufriedenheitswerte erzielt werden. Diese Diskrepanz scheint aber nicht einem Mangel an Engagement und intrinsischer Motivation der Leitungspersonen geschuldet zu sein. Als erklärende Faktoren kommen vorrangig die ***günstigere personelle Ausstattung der Realschulen und das geringere Unterrichtsdeputat ihrer Leitung sowie die schwierigeren Problemlagen an den Grund-, Haupt- und Teilhauptschulen*** in Betracht, die noch ***dazu nur ungenügend in den Daten der Stichprobe wiedergegeben werden.***

Neben den unterschiedlichen objektivierbaren Arbeitsumständen und -anforderungen an den einzelnen Schularten legen die Daten auch einen gewissen Einfluss individueller Faktoren (insbes. Aspekte der persönlichen Arbeitsorganisation) auf die wahrgenommene Arbeitsbelastung nahe. Als Indiz für diese These mögen an dieser Stelle die Unterschiede im Bereich des Zeitmanagements sowie in der Delegationspraxis der Befragten dienen. Wie stark der jeweilige Einfluss von Kontextbedingungen und individuellen Faktoren wirkt, ist jedoch erst in weiterführenden Analysen zu klären.

Hervorzuheben sind drei Ergebnisse, die viele andere Aussagen verständlich machen:

- 1. Schulleiter an den untersuchten Schulen haben zu wenig Zeit für ihre genuinen pädagogischen Aufgaben.***
- 2. Besonders deutlich wird dies bei Rektorinnen und Rektoren an Grund-, Haupt- und Teilhauptschulen.***
- 3. Angesichts der knappen Ressourcen an Leitungszeit ist es umso ärgerlicher, dass das Schulleitungspersonal mit einer Fülle an gängelnden, oft redundanten und überflüssigen amtlichen Mitteilungen und Aufgaben belastet wird. Dies ist offensichtlich bei Volksschulen in ausufernder Weise der Fall.***

***4. Viele Schulleiterinnen und Schulleiter – Bei Grund-, Teilhaupt- und Hauptschulen nahezu alle– vermissen die notwendige staatliche Unterstützung und fühlen sich im Stich gelassen.***

## **Zusammenfassung der Ergebnisse**

Der hohe Stellenwert des pädagogischen Führungspersonals für die Leistung von Schulen zeigt sich in praktisch allen nationalen und internationalen Untersuchungen zur Schulqualität und Schulentwicklung. Es ist beinahe eine organisationspädagogische Binsenwahrheit geworden, dass erfolgreiche Schulen über gute Schulleitungen verfügen – und umgekehrt, wenn es an geeigneter Führung fehlt, dass Schulen über ganze Schülergenerationen hinweg unter ihren Möglichkeiten bleiben. Deshalb ist es eine zwingende Aufgabe für bildungspolitisch entwickelte Länder, der Qualifikation und den Arbeitsbedingungen von Schulleitungspersonal erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken. ***Mit überlastetem und frustriertem Führungspersonal lässt sich keine Reform nachhaltig durchführen.***

Schulleitung gilt international - auch in einzelnen Bundesländern national (Schleswig-Holstein, Baden-Württemberg)- als ***eigener Beruf***, der sich von dem des Fach- oder Klassenlehrers oder dem Schulleiter alter Art deutlich unterscheidet. In allen bildungspolitisch entwickelten Ländern sind deshalb ***differenzierte Qualifizierungsprogramme*** für angehendes Schulleitungspersonal eingeführt, ohne deren Wahrnehmung die Bewerbung auf eine Schulleiterposition praktisch aussichtslos ist. Diese Ausbildungsprogramme erstrecken sich über längere Zeiträume (bis zu zwei Jahren). Außerdem sind sorgfältige Rekrutierungsverfahren üblich.

International gesehen ist ***in bildungspolitisch entwickelten Ländern Schulleitungspersonal weitestgehend vom Unterricht freigestellt***, im Prinzip ***unabhängig von der Schulart***. In Österreich z. B. halten Schulleiterinnen und Schulleiter an allen Schulen mit mehr als sieben Klassen keinen Unterricht. In Nordirland ist dies ab neun Klassen der Fall, in den USA, in England, Wales, Frankreich, der Schweiz und Südtirol hat Schulleitungspersonal in der Regel keinerlei Unterrichtsverpflichtung.

In Deutschland wurden die Konsequenzen aus diesen Entwicklungen nur in Grenzen gezogen. Die Auffassung von Schule als einer eigenständigen, weitgehend selbstverantwortlichen und sich selbst entwickelnden Institution, in der Schulleiterinnen und Schulleiter eine zentrale Rolle spielen, hat sich noch nicht endgültig durchgesetzt. Die ***Qualifizierungs- und Rekrutierungsmaßnahmen bleiben weit hinter internationalen Standards zurück***. Auch findet sich in vielen Bundesländern noch eine umfangreiche Belastung des Führungspersonals mit Unterricht. Diese Situation führt in der Regel dazu, dass das ***Schulleitungspersonal gegenüber den Lehrkräften eine unterstützende und fördernde Aufgabe nur unzulänglich ausüben kann*** und sich z. T. immer noch als Lehrkraft mit besonderen Aufgaben fühlt. Dadurch kommt es in vielen Fällen zur Frustration, nicht nur von Schulleitungspersonal, sondern auch zum verdros-

senen und belastenden Einzelgängertum von Lehrkräften, vermehrten Krankheitsfällen und vorzeitigen Ruhestandsversetzungen, wie wir aus umfangreichen Untersuchungen wissen.

Im *Vergleich der deutschen Bundesländer* fällt folgendes auf: In den untersuchten Ländern Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Niedersachsen werden Grund-, Haupt- und Realschulleitungen in gleicher Weise entlastet. In Hamburg erhalten Schulen aller Schularten neuerdings insgesamt mindestens zwanzig Stunden Leitungszeit pro Woche, in Berlin wurde eben die Unterrichtszeit für Schulleitungen auf maximal 10 Stunden pro Woche begrenzt.

*Bayern stellt im Vergleich der untersuchten Länder Schulleitungen die geringsten zeitlichen Ressourcen für Leitungstätigkeit zur Verfügung. Dafür sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Schularten am größten.* Ebenso verhält es sich im Hinblick auf die Versorgung mit Sekretariatsressourcen. Dies steht im Widerspruch zu den offiziellen Stellungnahmen z.B. im Hinblick auf die Aufwertung der Hauptschule. Die neuesten Entwicklungen in anderen Ländern kennzeichnen den Trend, die Arbeiten der Schulleitungen höher zu bewerten, weitaus konsequenter.

Während die Schulleiterinnen und Schulleiter an Realschulen mit den Rahmenbedingungen einigermaßen zurechtkommen, zeigen sich beim Führungspersonal an Volksschulen in großem Ausmaß dramatische *Überlastungserscheinungen* und Frustration. Dies sind schlechte Voraussetzungen für die notwendige Entwicklung von Schulen. Wie bei der Auswertung der offenen Fragen ersichtlich, stehen viele Schulleiterinnen und Schulleiter – bei Volksschulen nahezu alle – vor einem inneren Zerreißproblem. Sie sollen einerseits die stetig steigende Aufgabenflut als Führungskraft bewältigen und andererseits als Lehrkraft für das Kollegium ein Vorbild abgeben. So notieren viele Probanden, dass sie weder ihren Schülern noch dem Kollegium gerecht werden können, von Elternarbeit, Schaffung von sozialem Kapital ganz abgesehen. Durch die unterschiedliche, zu geringe *Bezahlung* kommt ein weiterer Belastungsfaktor hinzu.

Jedes Land, das sein Schulsystem voranbringen will, muss darauf achten, dass *nur die Besten in verantwortliche Führungspositionen* berufen werden. Dies gilt in besonderer Weise auch für die Einzelschule. Deshalb werden in anderen Ländern, wie z. B. in England, Schulleiter oft durch eine Art Headhunter gesucht, vermittelt und mit dem Vielfachen eines Lehrergehalts bezahlt.

*Das Schlimmste*, was passieren kann ist, dass *hochqualifiziertes Personal nicht mehr bereit ist sich zu bewerben*. Dies gilt umso mehr als der Großteil der amtierenden Schulleiter in den



nächsten Jahren in den (vorzeitigen) Ruhestand gehen wird und dann schwaches oder ungeeignetes Personal bayerische Schulen leitet. Das würde das Ende verheißungsvoller Reformen bedeuten - von ständigem öffentlichem Missmut und lähmendem Stillstand einmal abgesehen. Deshalb ist es angebracht *Schulleitungsstellen möglichst attraktiv* zu machen, im Hinblick auf *Besoldung, Arbeitsbedingungen, Qualifizierungsangeboten und Gestaltungsfreiräume*.

### ***Konkrete Empfehlungen für Bayern.***

1. Schulleitung muss als *eigener Beruf* anerkannt werden, für den eine umfassende und gründliche Ausbildung Voraussetzung ist, andernfalls verliert Bayern den Anschluss an moderne Schulsysteme des 21. Jahrhunderts. Vorzusehen wäre eine Portfoliolösung bzw. ein Bachelor /Master Schulmanagement, mit Zertifikat.
2. Neben der dringend erforderlichen Kompetenz ist dem Schulleitungspersonal hinreichend Zeit für seine Führungs-, Management- und Fördermaßnahmen einzuräumen. Die *Leitungszeit* für Schulleiterinnen und Schulleiter an Volks- und Realschulen muss erhöht werden, vergleichbar wie in Österreich. Dabei sollten wie in anderen Bundesländern die Rahmenbedingungen von Leitern an Volksschulen denen von Realschulen angepasst werden.
3. Schulträger sollten ausreichend geeignetes *Unterstützungspersonal* für das Sekretariat, für die Pausenaufsicht und zur Unterstützung der Schulleitung zur Verfügung stellen. Eine eigenverantwortlich arbeitende Schule ist nur dann leistungsfähig, wenn sich die Schulleitung auf die Leitungstätigkeit konzentrieren kann.
4. Schulleitung muss sich auf der anderen Seite aber auch auf das Führungsgeschäft konzentrieren und nicht aus falsch verstandenem Kollegialitätsverständnis zur besseren Lehrkraft vereinnahmen lassen.
5. *Vorschriften* und amtliche Mitteilungen sollten im Sinne der Eigenverantwortlichkeit und Zeitökonomie auf das *Notwendigste reduziert* und präzise formuliert werden. Dies dient einer effizienten und verlässlichen Schulorganisation und Unterrichtsplanung und beseitigt eine Quelle permanenten Ärgers. Außerdem wird das Prinzip der selbstverantwortlichen Schule ad absurdum geführt, wenn die Schulen in Bürokratie ersticken.
6. Hier ist es angebracht die *Ablauforganisation der gesamten Schulverwaltung* zu überprüfen und gegebenenfalls die *Aufbauorganisation zu verschlanken*, insbesondere im Bereich der Volksschulen.

7. Schulleitung muss Unterstützung organisieren können. Dazu gehört der Aufbau sogenannter regionaler **Bildungslandschaften**. Es gilt Netzwerke aufzubauen um sich mit Nachbarschulen und lokalen Einrichtungen (Bibliotheken, Sportvereinen, Wirtschaftsunternehmen etc.) zu vernetzen.
8. Dazu gehört auch, dass Schulleitungen als Dienstvorgesetzte zumindest **Mitspracherecht bei der Personalauswahl**, der Besetzung der Konrektorstellen und der Einstellung von weiterem Hilfspersonal (etwa für die Mittagsbetreuung, Pausenaufsicht, Vertretungen, den IT-Bereich) haben. Dafür wäre ein ausreichendes eigenverantwortliches Budget für die Schulleitung einzusetzen

### ***Wie kann dies bezahlt werden?***

1. Zu einem effizienteren Ressourceneinsatz gehört vordringlich die Reduzierung der zahlreichen Klassenwiederholungen, die in Bayern ein unvertretbares Ausmaß annehmen. Erfolgreiche PISA-Staaten stecken ihr Geld in Fördermaßnahmen, um teure Klassenwiederholungen möglichst zu verhindern und Frustrationen bei den Schülerinnen und Schülern zu vermeiden. Bayern gibt für Klassenwiederholungen im Jahr etwa 650 Millionen Euro zusätzlich aus. Durch die Entwicklung von Förderprogrammen und Frühwarnsystemen könnte die Sitzenbleiberquote allmählich an die von anderen bildungspolitisch entwickelten Ländern herangeführt werden. Dies wäre nicht nur ein pädagogischer Schritt nach vorne, sondern machte auch Gelder frei für die oben genannten Aufgaben.
2. Durch eine hochqualifizierte Schulleiterschaft, die über notwendige sachliche und vor allem zeitliche Ressourcen verfügt, kann nicht nur die Qualität des Schulsystems im Hinblick auf bessere Schülerleistungen merklich erhöht werden, sondern es wird durch ein geringeres Maß an Frühpensionierung und eine Verringerung des Krankenstandes bei Lehrkräften Geld gespart.
3. Durch eine konsequente Verwaltungsvereinfachung könnte einerseits Geld gespart und andererseits dem Schulleitungspersonal mehr Freiraum zur Verfügung gestellt werden.

### ***Schlusskommentar***

Wenn es dem Freistaat mit der Aufrechterhaltung des dreigliedrigen Schulsystems und der Wertschätzung der Grund- und Hauptschulen ernst ist, dann stehen die Arbeitsbedingungen der Rektoren dazu im Widerspruch. Das Schulleitungspersonal an Grund- und Hauptschulen befindet sich in einer geradezu bedrohlichen Ausgrenzungssituation, denn es spricht dem Staat jede Unterstützung für seine bekannt schwierige Arbeit ab. Dies ist nicht nur ein schulpolitisches sondern geradezu ein gesellschaftspolitisches Problem mit dem Tenor „für die da unten ist es genug“. Dass sich die soziale Schere, die in den Pisa-Untersuchungen deutlich wurde, auch hier – wie in keinem anderen Bundesland fortsetzt, sollte ebenfalls ein Hinweis auf notwendiges politisch verantwortliches Handeln sein.

## Die Autoren

Heinz, S. Rosenbusch, Dr. phil. Univ.-Prof., Leiter der Forschungsstelle für Schulentwicklung und Schulmanagement der Universität Bamberg

Susanne Braun-Bau, Dr. phil., Regierungsdirektorin im Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW, freie Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Schulentwicklung und Schulmanagement der Universität Bamberg

Julia Warwas, Dipl.-Handelslehrerin, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik (Prof. Dr. Sembill), Universität Bamberg