



Ausschuss für Schule und Bildung

49. Sitzung (öffentlich)

23. April 2024

Düsseldorf – Haus des Landtags

14:02 Uhr bis 14:54 Uhr

Vorsitz: Florian Braun (CDU)

Protokoll: Carolin Rosendahl

Verhandlungspunkt:

Gute Schule braucht gute Schulleitungen

3

Antrag
der Fraktion der SPD
Drucksache 18/7195

– Anhörung von Sachverständigen (*s. Anlage*)

* * *

Gute Schule braucht gute Schulleitungen

Antrag
der Fraktion der SPD
Drucksache 18/7195

– Anhörung von Sachverständigen (s. *Anlage*)

Vorsitzender Florian Braun: Meine sehr geehrten Damen und Herren! Ich begrüße die anwesenden Sachverständigen herzlich. Sie alle sind nicht zum ersten Mal bei einer Anhörung unseres Ausschusses dabei. Trotzdem eine kleine Auffrischung zu unseren Spielregeln: Wir sammeln zunächst Fragen aus den Fraktionen, und zwar eine Frage pro Fraktion. In Anbetracht dessen, dass nur vier Sachverständige hier sind, können die Fragen auch an alle Sachverständigen gestellt werden. Je präziser die Fragen adressiert werden, umso mehr hilft es aber unseren Sachverständigen, diese zu beantworten. Die Antworten sollten sich möglichst im Rahmen von 3 Minuten bewegen, damit alle gleichermaßen Gehör finden.

Ich danke noch für die eingegangenen Stellungnahmen. Sie dürfen davon ausgehen, dass sie als Grundlage für die weiteren Ausführungen dienen können.

Dilek Engin (SPD): Vielen Dank an die Sachverständigen, dass sie heute gekommen sind. Wir behandeln heute einen wichtigen Antrag zu einem wichtigen Thema, nämlich Schulleitungen und aktuelle Herausforderungen.

Unsere erste Frage richtet sich an alle. Die Zahlen der forsa-Umfrage, die der VBE, also der Verband Bildung und Erziehung, in Auftrag gegeben hat, sind sehr erschreckend. Welche Maßnahmen müssen nun zuallererst angegangen werden, um die Situation an den Schulen zu verbessern bzw. welches Schulleitungsbild ist heutzutage vonnöten?

Franziska Müller-Rech (FDP): Auch ich bedanke mich ganz herzlich bei den Herren Sachverständigen, dass sie heute hier sind und uns Rede und Antwort stehen.

Meine erste Frage bezieht sich auf das Thema „Schulautonomie“. Herr Sina, Sie haben in Ihrer Stellungnahme einen Bedarf nach mehr Selbstwirksamkeit beschrieben. Das fand ich sehr treffend. Meine Frage richtet sich an Herrn Sina, aber auch an Herrn Behlau und Herrn Becker. Die Schulleitungen wünschen sich laut Stellungnahmen eine Art Befreiungsschlag von Ämtern und Bürokratie sowie, dass ihnen mehr Eigenverantwortung zugemutet wird, beschreiben aber auch, dass ihnen dann auch die Mittel zur Verfügung gestellt werden müssen, um der Sachverantwortung gerecht werden zu können – abgesehen von den finanziellen Mitteln, die sie in eigenen Budgets wünschen. Das haben Sie nachvollziehbar dargelegt. Wie stellen Sie sich in Zukunft ein Zusammenspiel von Schulleitungen und Schulaufsicht vor?

Bianca Winkelmann (CDU): Auch im Namen der CDU-Landtagsfraktion herzlichen Dank, dass Sie uns heute Rede und Antwort stehen, und dafür, dass wir eine Stunde

lang dieses für uns alle sehr wichtige Thema intensiv mit den Experten diskutieren dürfen.

Meine Frage geht in die gleiche Richtung wie die der Kollegin Müller-Rech. Herr Sina hat in seiner Stellungnahme geschrieben, er wünsche sich mehr Entscheidungsfreiheiten und Gestaltungsmöglichkeiten sowie mehr Verantwortung bei Personalfragen. Ich frage alle Sachverständigen, wie sie das beurteilen und welche konkreten Beispiele einen Packan bieten.

Dennis Sonne (GRÜNE): Liebe Sachverständige, schön, dass Sie heute da sind. Danke für Ihre schriftlichen Stellungnahmen.

Ich habe eine Frage an Herrn Becker, Herrn Willert und Herrn Behlau. Die Schulleitungsvereinigung fordert, Schulleitungen als Beruf mit einem wissenschaftlich geschützten Schulleitungsbild anzuerkennen. Der Heisinger Kreis fordert eine personalrechtliche Vertretung für Schulleitungen. Können Sie das ausführen? Und kann der VBE, also Herr Behlau, das aus Lehrgewerkschaftssicht bewerten?

Dr. Christian Blex (AfD): Ich bedanke mich für Ihre Stellungnahmen. Sie sind ziemlich aussagekräftig.

Die SPD-Fraktion geht in Ihrem Antrag darauf ein, dass die Attraktivität des Lehrerberufs und insbesondere die der Schulleitungsfunktion zurückgegangen ist. Können Sie die konkreten Probleme schildern?

Michael Becker (Heisinger Kreis NRW): Frau Engin fragte, welche Maßnahmen und welches Schulleitungsbild nötig seien. Die Schulleitung hat natürlich eine Managementrolle, die im Vergleich zu früher noch stärker geworden ist. Durch die zunehmenden Aufgaben in Bezug auf Finanzierungen und teils auch hinsichtlich personalrechtlicher Aufgaben ist schon einiges hinzugekommen. Das können Sie in der Stellungnahme des Heisinger Kreises nachlesen. Das Aufgabenspektrum und die Rolle sind deutlich gewachsen.

Ich wurde auch zu der Forderung nach einer personalrechtlichen Vertretung gefragt. Die personalrechtliche Vertretung ist an das spezielle Berufsbild Schulleitung gebunden. Schulleitungen sind keine besseren Lehrer, die ein bisschen mehr können als die anderen. Vielmehr haben sie ganz spezielle Aufgaben, die früher teils bei der oberen Schulaufsicht oder beim Schulamt lagen.

Dadurch haben wir einerseits Mehrarbeit. Es gibt höhere Anforderungen an die Qualifikation. Andererseits gibt es höhere Anforderungen an die erweiterte Schulleitung. Als erste Maßnahme schlage ich daher vor, der erweiterten Schulleitung mehr Leitungszeit zu geben, damit sie die Aufgaben überhaupt erst einmal wahrnehmen kann und nicht zu sehr im Unterricht gebunden ist. Zweitens sollte es eine professionelle Qualifizierung geben. Man kann länger darüber sprechen, was da nötig ist.

Die CDU-Fraktion fragte, wo wir uns mehr Freiraum und mehr Eigenverantwortung vorstellen könnten. Ich weiß, dass Schulleitungen das sehr unterschiedlich sehen.

Manche wünschen sich mehr Freiraum, andere weniger. Man kann Dinge in den Ausbildungs- und Prüfungsordnungen feststellen, zu denen wir uns immer mit der Bezirksregierung rückkoppeln können. Nun vertrete ich im Speziellen Berufskollegs; da geht es beispielsweise darum, wer in welche Bildungsgänge hineindarf. Es gibt da jedenfalls Dinge, bei denen man uns sehr eng kontrollieren möchte im Sinne dessen, wie genau wir etwas zu tun haben. Wir vergeben alle Abschlüsse, müssen aber schauen, ob jemand mit einem bestimmten Abschluss in einen bestimmten Bildungsgang darf. Wenn es Ausnahmen gibt, müssen wir immer bei der Bezirksregierung nachfragen. Das ist ein Beispiel dafür, dass man vom Ministerium ausgehend recht eng vorgeben möchte, wie etwas zu passieren hat, statt am Ergebnis zu messen und den Weg dahin freier gestalten zu lassen.

Dass die Attraktivität zurückgeht, hängt natürlich unmittelbar mit den wachsenden Aufgaben und Anforderungen in Zusammenhang mit dem Schulträger und der Bezirksregierung zusammen. Es hat außerdem mit einer veränderten Schülerschaft zu tun.

Wie können wir uns eine Verbesserung des Zusammenspiels mit der Bezirksregierung vorstellen? Ein sehr markantes Beispiel: Wir sollen Personalmanagement betreiben, haben aber keinen Zugriff auf die Personaldatenbank der Bezirksregierung, bekommen also Kontoauszüge und können erahnen, wann jemand in Pension geht. Wir verfügen nicht über den gleichen Datenstand wie die Bezirksregierung. Seit dem es VPNs gibt, sollte es möglich sein, dass die Schulleitungen Zugang dazu haben.

Harald Willert (Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen): Inhaltlich kann ich mich vielem anschließen, möchte aber noch auf einen Aspekt hinweisen.

Bei der Frage, was als Erstes wirksam getan werden könne, sträuben sich mir die Haare immer ein bisschen. Die Schulleitungsfunktion entwickelt sich seit 25 Jahren in dieselbe Richtung, nämlich von einem Primus-inter-Pares-Modell hin zu hoher Verantwortlichkeit. Seit 25 Jahren sprechen wir stufenweise darüber, dass da etwas passieren muss, und nun stellt sich wieder die Frage, welcher kleine Schritt gemacht werden könne.

Aus unserer Sicht muss über Schulleitung in Verbindung mit Schulaufsicht, aber auch hinsichtlich der Position im Kollegium nachgedacht werden. Das muss grundsätzlich geklärt werden. Es gibt kein Schulleitungsbild, auf das man sich verlassen kann. Wir alle wissen, dass die Aufgaben gewachsen sind, und zwar auch in sehr unterschiedlichen Bereichen mit unterschiedlichen Qualitäten. Außerdem gibt es eine klare Rollenveränderung, die für Schulen Führung erfordert. Auch das muss formuliert werden, damit die Leitung von Schule, die Umfänge, die Kompetenz und die Position dem Kollegium gegenüber klar definiert sind. Das ist nicht mehr vermeidbar.

Eine weitere Positionierung in diesem Zusammenhang ist hinsichtlich der Rolle der Schulaufsicht nötig. Das Verhältnis von Schulleitung und Schulaufsicht ist zwar definiert, aber es wird anders gelebt. Die Frage, ob die Rolle Aufsicht oder Beratung ist, steht immer im Raum und wird von der stärkeren Position gerne so genutzt, dass sich die Aufsicht in die bessere Position bringt.

Nach einem ersten Schritt wäre also das zu klären. Außerdem sind die Bereiche zu klären, die allein bei der Schulleitung zu veranlassen sind. Die Forderung nach entsprechender Leitungszeit und nicht irgendwie veranlagter Entlastung aus dem Stundendeputat ist eine weitere Forderung, die nicht neu ist und gerade für kleinere Schulformen – also mitunter, aber nicht immer Förderschulen und Grundschulen – neu gedacht werden muss, weil dort das, was an Leitungszeit eingebracht werden kann, in der Regel am wenigsten reicht.

Die Berufsvertretung ist immer wieder gefordert worden. In der Stellungnahme habe ich diesen Aspekt gar nicht genannt. Eine berufsständische Vertretung im personalrechtlichen Sinn halten wir als Verband für inzwischen unabdingbar, weil Lehrerverbände Lehrerinnen und Lehrer vertreten, und zwar im Zweifelsfall immer zu Recht gemäß deren Interessen. Schulleiter und Schulleiterinnen haben mitunter andere Interessen.

Martin Sina (Rheinische Direktorenvereinigung): Vielen Dank, dass ich heute etwas zu diesem wichtigen Thema sagen darf.

Ich bin nicht zur Personalvertretung gefragt worden, möchte die Forderung aber unterstützen. Wir sehen es ebenso, dass Schulleitung ein anderer Beruf ist als der Lehrerberuf.

Nichtsdestotrotz kommen Schulleitungen aus dem Schulbereich, aus dem Lehrbereich, was wir auch für unabdingbar halten. Schulleitungen müssen auch Lehrkräfte sein und wissen, was dieses Berufsfeld erfordert. Es ist ein Managementjob, aber einer, der eine hochspezifische Expertise verlangt.

Erste Maßnahmen. Ich schließe mich den diesbezüglichen Ausführungen der Kollegen an und möchte die Positionen durch Wiederholungen oder andere Vokabeln stärken. Immer wieder wird das Unwort „Entlastungsstunde“ genannt. Ich wäre froh, wenn wir es aus dem Vokabular strichen und nur noch von „Anrechnungsstunden“ sprächen, denn darum geht es.

Vor zwei Monaten hat die Anhörung zur Lehrerbesoldung und zur Sortierung all dessen stattgefunden. Das ist aus meiner Sicht alles gar nicht so wichtig. Wichtig ist, dass man den Beruf gut machen kann. Dem steht momentan das Problem im Weg, dass zu wenig Zeit und zu wenig Ressourcen vorhanden sind. All das hängt zusammen.

Im Endeffekt geht es um zwei Dinge: Verantwortung und Ressourcen. Wir können Verantwortung übernehmen, tragen und ausüben, wenn wir dazu befähigt sind und Ressourcen haben.

Es wurde nach Beispielen gefragt. Aktuell gibt es für uns als Schulleitungen keine Möglichkeit, auf einem fairen Weg gegen Kolleginnen und Kollegen, die ihre Dienstpflichten versäumen, vorzugehen. Wir können es nur unfair tun, indem wir ihnen einen schlechteren Stundenplan oder eine UV, die sie nicht haben wollen, geben. Das wäre aber mit meinem Gewissen nicht vereinbar; das mache ich nicht. Kollegen mit eklatanten Dienstpflichtversäumnissen können wir nicht sanktionieren. Wenn man versucht, so etwas über die Bezirksregierung zu sanktionieren, ist das keine gute Idee. Ich kann Ihnen gerne etwas darüber erzählen, dafür brauche ich aber mehr als drei Minuten.

Dieses Beispiel sagt auch etwas über das Verhältnis von Schulleitungen und Schulaufsicht aus. Wir wünschen uns eine Schulaufsicht, deren Rolle klar ist. Da schließe ich mich den Kollegen an. Das Wechseln zwischen Beratung und Direktive lässt sich nicht lösen, weil wir als Schulleitungen in der Schule eine ähnliche Situation haben. Auch wir sind Berater, nicht Primus inter Pares, aber natürlich auch Dienstvorgesetzte. Die Dienstvorgesetzeneigenschaft können wir so nicht wirklich wahrnehmen.

Je größer das System ist, desto mehr Teamarbeit ist Schulleitung. Das bedeutet, dass Schulleitungen für das gesamte Team Ressourcen brauchen. Es ist Leitungszeit in Schulen nötig – den Begriff nehme ich gerne auf –, die je nach Größe des Systems auf relativ viele Menschen verteilt werden kann. Mehr Freiheit heißt für uns auch inhaltliche, curriculare Freiheit. Wir haben zentrale Prüfungen, kompetenzorientierte Lehrpläne usw. Wir wünschen uns, die Wege zur zentralen Prüfung schulspezifisch gehen zu können. Unser Prüfstein sollte der Erfolg bei der zentralen Prüfung und nicht zwischendurch kleinschrittig das Abarbeiten irgendwelcher minimalistisch herunterdeklinierter Dinge sein.

Ich weiß nicht, ob die Attraktivität zurückgegangen ist. Ich finde immer noch, dass sowohl Schulleiter als auch Lehrer ein attraktiver Beruf ist. Ich möchte nicht in das große Gejammer einstimmen. Man müsste aber schon etwas daran tun, dass man die Überlastung bei den Kolleginnen und Kollegen – sie ist vorhanden, das kann ich Ihnen jeden Tag in der Schule zeigen – in den Griff bekommt, und das geht mit mehr Ressourcen. Damit Wind sind wir wieder beim Thema: Verantwortung und Ressourcen.

Stefan Behlau (Verband Bildung und Erziehung, Landesverband NRW): Auch von uns vielen Dank für die Einladung.

Ich rolle das Feld von hinten auf und beginne mit dem Rückgang der Attraktivität. Unsere Stellungnahme und die forsa-Umfrage zeigen sehr deutlich, dass 96 % der Schulleitungen in NRW angeben, dass sie durch das gewachsene Aufgabenspektrum und vor allen Dingen durch Verwaltungstätigkeiten momentan stark frustriert sind. Man muss hervorheben, dass auch der Lehrkräftemangel die Kolleginnen und Kollegen in den Schulleitungen unwahrscheinlich belastet.

Schulleitungen sind – damit antworte ich auf die Frage nach dem Schulleitungsbild – Innovatoren und Motoren. Das geht noch über den Managerbegriff hinaus, der sehr häufig eher auf der administrativen Ebene verortet ist. Wir brauchen eher einen pädagogischen Verwaltungsbegriff bzw. einen pädagogischen Managementbegriff. Es sind, wie Herr Sina sagte, Menschen nötig, die einen Lehrerkraft hintergrund haben, um mit ihrem Team Schul- und Unterrichtsentwicklung überhaupt vorantreiben zu können.

Insofern ist die erste Maßnahme, die es im gesamten System leichter machen würde, den Personalmangel möglichst effektiv und schnellstmöglich anzugehen, damit in der Schule wieder Zeit für Schul- und Unterrichtsentwicklung ist, denn das ist neben dem normalen Unterrichten unser eigentlicher Job.

Es wurde schon gesagt, aber für Schulleitungen bedeutet Zeit auch Leitungszeit, aber auch die Erhöhung der Anrechnungsstunden, um auch Aufgaben an die Kollegen und

Kolleginnen delegieren zu können und in den Kollegien die nötige Zeit zu haben, um Schul- und Unterrichtsentwicklung betreiben zu können.

Es würde Sie sehr wundern, wenn ich nicht sagen würde, dass eine der vordringlichsten Maßnahmen ist, die lobenswerte Anpassung der Besoldung auch für die Schulleitungen und die erweiterten Schulleitungen voranzutreiben. Wir prophezeien, dass, wenn 2026 die Besoldungen gerade in den kleinen Schulformen nicht angeglichen worden sind, es gerade bei den Stellen der Konrektorinnen und Konrektoren oder bei den erweiterten Schulleitungen und den Abteilungsleitungen in den Sekundarschulen zu einer großen Welle der Entpflichtungen kommen wird, weil die Kolleginnen und Kollegen nicht mehr einsehen werden, dass sie für das gleiche Geld noch mehr Engagement in die Schule hineinbringen müssen.

Selbstverständlich ist Schulleitung ein hervorragender Job, und selbstverständlich sind die Kolleginnen und Kollegen mit Herz und Seele Schulleitung. Deswegen machen sie den Job gerne. Wertschätzung ist aber nicht zu unterschätzen. Es kann nicht sein, dass der Fahrplan, wie damit umzugehen ist, nicht längst offengelegt worden ist.

Zur Schulautonomie wurde schon sehr viel gesagt. Wir richten den Blick vor allen Dingen auf eine pädagogische Autonomie. Man kann eine sehr dezidierte Debatte darüber führen, dass unter Schulautonomie nur verstanden wird, Verwaltungsaufgaben weiter nach unten zu delegieren, auf die Schulen zu verteilen – das gehört sicherlich auch dazu, auch im Personalbereich. Es geht aber auch um pädagogische Autonomie, um Freiheiten in der pädagogischen Ausgestaltung der Lehrpläne. Gerade im Fall akuten Lehrkräftemangels geht es darum, vor Ort entscheiden zu können, wie die Stundentafel an das Personal, das man als Schulleitung tatsächlich im Einsatz hat, angepasst werden kann.

Sie werden sich nicht wundern, dass es bei der letzten Frage, die ich beantworte, einen Dissens gibt. Wir als VBE nehmen für uns in Anspruch, nicht Partikularinteressen, sondern das gesamte pädagogische Personal in den Schulen mit dem Blick auf alle zu vertreten. Das sage ich durchaus mit einem gewissen Stolz. Mit dem Deutschen Schulleitungskongress, der alljährlich hier in Düsseldorf stattfindet, veranstaltet der VBE eine der größten Schulleitungsfortbildungen überhaupt. Das ist ein sehr deutliches Zeichen, dass das Thema nicht partikular, sondern insgesamt gesehen wird. So sehen wir auch die Personalvertretung. Wir halten für unabdingbar und äußerst wichtig, dass gerade in den Personalvertretungen das gesamte Landespersonal, das in den Schulen vertreten ist – das ist mittlerweile weit mehr als nur Lehrkräfte; es gibt Schulsozialarbeiter und multiprofessionelle Teams –, sitzt und die Interessen des Personals gegenüber dem Dienstherrn, dem Land NRW, vertritt. Wenn der Weg des Partikularismus gewählt wird, stellt sich die Frage, wann die Personalvertretungen noch weiter aufgliedert werden und auch eine Personalvertretung für Schulsozialarbeit oder multiprofessionelle Teams gefordert wird. Insofern müssen aus unserer Sicht in den Personalvertretungen Schulleitungen vertreten sein. Ich bin Schulleiter, Vorsitzender eines Bildungsverbands, nämlich des VBEs, und stellvertretender Hauptpersonalratsvorsitzender für Hauptschulen in Nordrhein-Westfalen und glaube, dass ich die Interessen der Schulleitungen dort durchaus vertrete.

Dilek Engin (SPD): Wir können schon festhalten, dass das Aufgabenspektrum gewachsen ist. Sie haben viele verschiedene Forderungen genannt, unter anderem Freiheiten für die Schulleitungen, damit sie Entscheidungen autonomer treffen können. Außerdem waren Sie relativ einig, dass der Beruf attraktiv ist, aber dennoch gehandelt werden muss.

Es ist schwierig, Schulleitung an verschiedenen Schulformen zu sein. Wie sehen Sie das? Was muss getan werden, damit die Unterschiedlichkeit aufgehoben wird? Wie kann man dem Rechnung tragen? Spielt die Besoldung dabei eine Rolle? In der zweiten Fragerunde richte ich mich an Herrn Willert, Herrn Behlau und Herrn Becker.

Jonathan Grunwald (CDU): Auch von meiner Seite herzlichen Dank für Ihre Stellungnahmen und Ihre Zeit.

Herr Sina, in Ihrer Stellungnahme schreiben Sie, die Schulleitungen sollten in die Lage versetzt werden, den Workload der einzelnen Kolleginnen und Kollegen besser zu steuern. Können Sie Beispiele dazu nennen, wie sich das in der Praxis gestalten könnte?

Außerdem fordern Sie an anderer Stelle, die Anrechnungen sollten erhöht werden. Welche Möglichkeiten sehen Sie, um das zu gestalten, ohne den Unterrichtsausfall noch weiter zu verschärfen?

In dem Kontext stelle ich außerdem noch folgende Frage, weil ich darüber gestolpert bin.

Vorsitzender Florian Braun: Wir hatten vereinbart, uns auf eine Frage zu konzentrieren.

Jonathan Grunwald (CDU): Herr Vorsitzender, das ist ein thematischer Zusammenhang.

Vorsitzender Florian Braun: Dann bringen wir das jetzt auf einen Punkt.

Jonathan Grunwald (CDU): Sie schlagen Geschäftsverteilungspläne für alle Schulen vor. Ist das ein Steuerungsinstrument? Mich irritiert das, weil doch eigentlich jedes Management wissen sollte, wer was macht. Vielleicht können Sie das im Kontext der Fragen, wie man steuert, mit beantworten.

Dr. Christian Blex (AfD): Ich habe eine Frage an Herrn Behlau. Sie vertreten Haupt- und Sekundarschulen, in denen der Personalmangel ja gerade im naturwissenschaftlichen Bereich extrem ist. Sie haben das als einen der Punkte genannt, die für Schulleitungen belastend sind. Die Anpassung des Schulcurriculums wäre ja nur ein Versuch, den Mangel zu verwalten, und nicht, ihn abzuschaffen. Können Sie ausführen, wie dieser Personalmangel die Arbeit an Haupt- und Sekundarschulen für die Schulleitung wahrscheinlich unattraktiv macht?

Franziska Müller-Rech (FDP): Meine zweite Frage richte ich an Herrn Becker, Herrn Behlau und Herrn Sina. Ich komme auf Schulverwaltungsassistentenstellen und IT-Kräfte zu sprechen. Herr Becker, Sie schreiben, dass bei der Schulverwaltungsassistenz die bewerbenden Personen oft nicht geeignet seien und deswegen nicht eingestellt werden könnten. Auch bei der IT-Administration weisen Sie darauf hin, dass man sich zum Beispiel von der Anforderung „Ausbildung in der Verwaltung“ lösen müsse.

Im Rahmen der letzten Haushaltsberatung haben wir darüber gestritten, was mit den Stellen der Schulverwaltungsassistenz geschieht. Leider sind sie gestrichen wurden, weil die Stellen nicht besetzt werden konnten. Wir fanden das bekanntlich sehr schade. Dass es überall schwierig ist, Personal zu finden, ist klar. Wie kann denn das Profil flexibilisiert werden – sowohl für die Schulverwaltungsassistentenstellen als auch für die IT-Administratoren, damit der Kreis derer, die in diesen Bereichen an den Schulen tätig werden können, sinnvoll erweitert wird? Wie müsste ein Stellenprofil aussehen, damit man geeignete Personen finden und einstellen kann, damit die Schulen Unterstützung bekommen?

Dennis Sonne (GRÜNE): Ich habe eine weitere Frage an Herrn Becker, Herrn Willert und Herrn Behlau. In Ihren Ausführungen haben Sie deutlich gemacht, dass vor allem Fortbildungen verbessert werden müssen. Frau Schulministerin Feller hat in der letzten Ausschusssitzung berichtet, dass der Bereich grundsätzlich aufgestellt werden soll. Ein spezieller Bereich für Schulleitungen wurde dabei nicht explizit genannt. Allerdings wurde ausgeführt, die Schulen sollten in Zukunft eine verbindliche systemische Fortbildungsplanung erstellen müssen. Herr Becker führte aus, für die systemische Schulentwicklung bleibe kaum Zeit. Welche Forderungen haben Sie an die Reform?

Michael Becker (Heisinger Kreis NRW): Frau Engin fragte danach, was es für Schulleitungen heiße, entweder in einem großen oder in einem kleinen System tätig zu sein. Ich bin seit 15 Jahren Schulleiter an einem technischen Berufskolleg, vertrete als Sprecher aller Schulen in Solingen aber auch die weiteren Schulformen. Insofern bin ich auch bei Grundschulen, Realschulen, Sekundarschulen etc. nah dran.

Zunächst einmal sind die Herausforderungen unterschiedlich. Man kann nicht unbedingt von einem Mehr oder Weniger sprechen. An einem Berufskolleg gibt es allein durch all die Abschlüsse, die dort vergeben werden – vom Hauptschulabschluss nach Klasse 9 bis zum DQR, Fachhochschulreife und Techniker –, eine große Heterogenität und Komplexität. Die Abschlüsse und Prüfungsverfahren sind an sich komplex. In der Regel gibt es an Berufskollegs auch große Systeme, Laborausstattung im Bereich Industrie 4.0 auf professioneller beruflicher Ebene, an denen mit unserer Didaktik der Handlungsorientierung auf die Berufsfelder vorbereitet wird. Insofern ist Beschaffung mit dem Schulträger Thema. In der Regel gibt es keine Fachplaner, die so etwas können. Es sind immer Kollegen gefordert, die so etwas planen. Allein an unserem kleinen Berufskolleg mit etwa 1.500 Schülern gibt es acht Labor- und Werkstattbereiche.

Außerdem ist die Fluktuation sehr hoch: einjährige Bildungsgänge, Spätereinstellungen von Schülern, Auszubildendenentlassungen, Lösung von Ausbildungsverträgen etc.

Wir haben viele Kooperationspartner sowie einen speziellen Lehrkräftemangel; den hat jeder unterschiedlich. Wir stehen da zusätzlich in Konkurrenz zu den Unternehmen. Wenn etwa ein Dachdecker in Pension geht, kann ich keinen Mediengestalter für diese Stelle einsetzen. Bei einer einzügigen Schule führt das schnell zu Stress, und ich bekomme Druck von den Unternehmen und den Innungen.

Insgesamt ist es also ein sehr komplexes System mit entsprechender Größe.

Es wurde nach Schulverwaltungsassistentenstellen gefragt. Vom Robert-Bosch-Berufskolleg in Dortmund weiß ich, dass dort ein IT-Administrator mit der Qualifikation Fachinformatiker Systemintegration – so jemanden bekommt man eigentlich nicht – gefunden wurde. Man wollte ihn als Schulverwaltungsassistenten einstellen. Vermutlich würden alle zustimmen, dass das ein wunderbares Profil ist. Er hatte allerdings den Verwaltungslehrgang xy nicht absolviert. Solche Hürden tun uns Schulleitungen weh. Man muss sehenden Auges jemanden ziehen lassen, weil er den Anforderungen nicht entspricht. Da kann man ganz klar sagen, dass das nicht sein muss. Wir wünschen uns die Freiheit, zu entscheiden, ob jemand passt oder nicht.

Fortbildungen verbessern. Ich selber durfte als einer der ersten vor etwa 15 Jahren die Schulleitungsqualifizierung nutzen. Diese Fortbildung fand ich gut, aber es müsste mehr vorher passieren. Wie identifiziert man überhaupt Menschen, die in Leitungsfunktionen, auch in die erweiterte Schulleitung kommen? Es gibt dazu ein bisschen was, zum Beispiel kleine Coaching-Elemente für Schulleitungen von erfahrenen Tutoren. Ein bisschen was ist vorhanden, aber oft, wie ich einmal sage, aus dem eigenen Saft heraus. Man könnte Fortbildungen auch professionell einkaufen, statt auf das Multiplikatorenprinzip der Bezirksregierung zu setzen. Das ist ein Sparmodell. Wir kritisieren das schon lange. Schulleitungen müssen angesichts ihrer Aufgaben auf professionelle, externe Fortbildungen zugreifen können. Diese sind in der Regel teurer. Außerdem muss das, wie an der einen oder anderen Stelle geschrieben wurde, System haben, es darf nicht punktuell erfolgen.

Zum Personalmangel habe ich etwas geschrieben und gerade auch schon gesagt: Der Personalmangel gerade in den MINT-Bereichen an den gewerblich-technischen und den allgemein-gewerblichen Berufskollegs ist eklatant. Dazu gibt es Studien. Wir wissen, was da bis 2030 passiert. Ich mache mir diesbezüglich große Sorgen. Für mich persönlich macht es in meiner Arbeit einen guten Teil der Belastung aus, immer wieder neue Leute zu suchen, die sich nach einem dualen Masterstudium dann doch entscheiden, in die Wirtschaft zu gehen, weil dort der rote Teppich ausgerollt wird.

Harald Willert (Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen): Hinsichtlich der Fortbildungen kann ich an meinen Vorredner anschließen. Ich kenne das Vorhaben der Ministerin noch nicht im Detail und kann nur vermuten, dass es gerade im Schulleitungsbereich nicht funktionieren wird, die Dinge aus sich selbst heraus zu entwickeln und alles mit eigener Kompetenz zu machen. Ich plädiere dafür, dass gerade für den Leitungsbereich eine Schulleitungsfortbildungskonzeption entwickelt wird, die auch die Entwicklung von Leitungspersonal aufgreift. Sie sollte sich also auch auf die Ebene des mittleren Managements beziehen, wo die Leute entscheiden müssen, ob sie den Weg gehen wollen oder nicht. Vielfach fehlt ihnen eine fachliche Unterstützung schon

in den Bereichen, die sie bearbeiten sollen, aber auch in Bezug auf die Leitungsaufgabe. Wir plädieren für ein großes und gut durchdachtes Modell. In einem Gutachten von vor vier Jahren wurde das bereits thematisiert.

Zur Unterschiedlichkeit der Leitungstätigkeiten. Es gibt einen Grundkonsens, den alle Schulleiterinnen und Schulleiter aller Schulformen direkt zu erledigen haben, nämlich die Grundverantwortung für die Schule. Da ist es egal, ob es sich um eine Grundschule oder um ein Berufskolleg handelt. Man hat im gegebenen Rahmen Personalverantwortung sowie die Organisationsverantwortung und die Entwicklungsverantwortung; ich nenne nur diese drei zentralen Begriffe. Unterschiede mag es in den Unterthemen sowie bei der Menge der Personen in der Schülerschaft, der Klassen und der Anzahl der Kolleginnen und Kollegen geben. Diese Aspekte sind zu bedenken, aber im Grundsatz gibt es keinen Unterschied, ob man die Verantwortung für eine Grundschule oder ein Berufskolleg hat.

Martin Sina (Rheinische Direktorenvereinigung): Ich beginne mit dem Geschäftsverteilungsplan. Es gibt im Land eine große Unkenntnis darüber, was das heißt. An Gesamtschulen, an keiner anderen Schulform gibt es Geschäftsverteilungspläne. Das bedeutet, dass man als Gymnasialschulleiter, der eine gleichgroße Schule mit gleich vielen Kolleginnen und Kollegen leitet, keine Aufgaben delegieren kann – nur an den Stellvertreter. Immer, wenn eine Entscheidung getroffen werden muss, muss der Gymnasialschulleiter oder sein Vertreter unterschreiben, weil eine schulleitende Person unterschreiben muss. Wenn ein Fünftklässler einen anderen Fünftklässler rassistisch beleidigt hat und es deswegen eine Disziplinarkonferenz geben soll, dann muss ich als Gymnasialschulleiter dieser Disziplinarkonferenz vorsitzen, weil die Maßnahme sonst unwirksam ist. Das ist totaler Blödsinn. Der Abteilungsleiter I muss das machen – so heißt er an der Gesamtschule; bei uns heißt er Erprobungsstufenkoordinator. Das ist aber nicht zulässig.

Ein Geschäftsverteilungsplan bedeutet also, dass es einen Erlass geben müsste, in dem geregelt wird, dass Gymnasien einen Geschäftsverteilungsplan haben. Wir wünschen uns, dass er von uns selbst erstellt und eingereicht wird. Er umfasst natürlich die Stufenkoordinatoren, den Verwaltungskoordinator usw.

Herr Grunwald, in der Tat handelt es sich um einen Fragenkomplex. Gäbe es einen solchen Geschäftsverteilungsplan, hätten diese Menschen Entscheidungsbefugnisse in ihren Bereichen. Natürlich hat der Schulleiter oder die Schulleiterin die Letztverantwortung. Dafür müssen sie nicht nur hinsichtlich ihrer Kompetenzen befähigt werden – ich behaupte, die Leute in den Systemen, die ich kenne, verfügen über diese Kompetenzen –, sondern auch Anrechnungsstunden erhalten. Sie können ihren Workload nicht packen.

Da stellen Sie zu Recht die Frage, wie sich das angesichts des Lehrermangels finanzieren lässt. Mein Erprobungsstufenkoordinator und meine Mittelstufenkoordinatorin haben beide, als sie die Koordinationsstelle übernommen haben, ihr Stundendeputat um 5 Stunden verringert, damit sie das gleiche Geld verdienen wie vorher, nämlich wie A14, als sie A15 wurden, damit sie ihre Arbeit schaffen können. Gäben wir ihnen also eine entsprechende Anzahl Anrechnungsstunden, dann würden sie das verdienen,

was sie verdienen, und nicht ihren Job in der Freizeit machen. Ich prophezeite also, dass, wenn es genügend Anrechnungsstunden gibt, bei Weitem nicht die Stunden aus den Systemen verloren gehen, die dann als Anrechnungsstunden vorhanden sind, weil die Kolleginnen und Kollegen, die ihr Stundendeputat jetzt reduziert haben, um den Workload zu packen, dann aufstocken werden. Vielleicht muss man das auch mit gelinden Überzeugungsmaßnahmen untermalen.

Grundsätzlich verstehe ich Ihre Frage. Natürlich treibt mich wie alle im Schulsystem Arbeitenden an aller erster Stelle der Lehrermangel und dass der Unterricht erteilt werden kann um. Um den Unterricht zu erteilen, sind gesunde Lehrkräfte nötig, die da sind. In Anbetracht der Krankenquoten habe ich den starken Verdacht, dass in vielen Systemen – meins eingeschlossen – der eine oder andere Krankentag nicht zwingend erforderlich wäre und der Tatsache geschuldet ist, dass zu Hause riesige Klausurenberge herumliegen, die irgendwie bewältigt werden müssen und dann – ich rede nicht weiter; Sie können sich das ausmalen.

Schulverwaltungsassistentz, IT-Assistentz – Sie haben recht, dass es unheimlich schwierig ist, die Stellen zu besetzen, wenn man sie hat. Erst einmal sind aber die Stellen nötig, damit wir anfangen können, zu suchen. Ich glaube, dass es da Möglichkeiten gibt, wenn klar ist, dass alle Schulen genau wie Schulsozialarbeit – was mir ein noch größeres Anliegen ist – diese Stellen haben, dass wir in der Schule eine andere Profession bekommen und es Möglichkeiten gibt, Menschen dahin gehend auszubilden. In Frankreich beispielsweise gibt es spezielle Ausbildungsgänge.

Natürlich müssen wir als Schule die Möglichkeit haben, geeignete Menschen auf bestimmten Positionen einzustellen, und zwar unabhängig davon, ob eine formale Qualifikation vorliegt, wenn eine entsprechende Qualifikation de facto vorliegt. Das bedeutet natürlich auch, dass wir eine Chance haben müssen, sie wieder loszuwerden, wenn wir uns getäuscht haben.

Auch wenn ich dazu nicht gefragt wurde, möchte ich trotzdem etwas zur Besoldung sagen.

Vorsitzender Florian Braun: Ich bitte darum, einen Blick auf die Uhrzeit zu werfen.

Martin Sina (Rheinische Direktorenvereinigung): Ich beeile mich.

Es muss etwas passieren, sonst fliegen Ihnen die Grundschulen um die Ohren. Wir als Gymnasien haben nichts dagegen, wenn Grundschulschulleitungen demnächst alle nach A15 bezahlt werden. Wir haben dafür die Abteilungsleitungen, die ungefähr so viel Leitungsverantwortung haben wie eine Grundschulschulleitung.

Stefan Behlau (Verband Bildung und Erziehung, Landesverband NRW): Herzlichen Dank für dieses engagierte Plädoyer. Jetzt muss ich gar nichts mehr dazu sagen.

Zur Unterschiedlichkeit der Schulformen ist schon eine Menge gesagt worden. Alle drei Vorredner haben sehr deutlich auf das Profil von Schulleitungen hingewiesen. Ich möchte die Begriffe „Innovator“ und „Motor“ wiederholen. Das gilt unabhängig von der

Schulform und Schulstufe. In SLQ-Kursen und Fortbildungen wundern sich manche Schulleitungen, wenn Berufskollegsleitungen und Grundschulleitungen Überschneidungselemente feststellen.

Genauso wäre eine absolute Gleichmacherei verkehrt. Das gilt vor allem mit Blick auf die differenzierenden Schulsysteme. Das Berufskolleg spielt da eine ganz besondere Rolle.

Die Verantwortung, die von den Schulleitungen getragen wird, ist in allen Systemen extrem hoch. In einem größeren System verfügt man über mehr Möglichkeiten, zu delegieren. Man hat mehr Human Resources, um Aufgaben an Kolleginnen und Kollegen zu delegieren, zwar nicht in den von Herrn Sienna genannten Tatbeständen, aber insgesamt durchaus. In kleineren Systemen gibt es diese Möglichkeit nicht. Wir plädieren dafür, dass auch in kleineren Systemen die erweiterte Schulleitung dringend nötig ist. Es müssen also Funktionsämter eingeführt werden.

Mit dem Masterplan Grundschule sind damals an den Grundschulen A13-Beförderungsstellen eingeführt worden. Das war ein richtiger Schritt in die richtige Richtung. Mit dem Erfüllen der Besoldungsanpassung 2026 gehen diese natürlich wieder verloren. Da muss nachgesteuert werden. Geld ist nicht alles, aber ohne Geld ist auch alles nichts. Es braucht Anreize sowohl hinsichtlich der Zeit als auch bei der Bezahlung, um Schulleitung nicht auf eine Person oder zwei Personen zu reduzieren.

Zum Lehrkräftemangel im MINT-Bereich. Die allgemeine Mangelverwaltung macht den Beruf teilweise durchaus unattraktiv, denn an der einen oder anderen Stelle ist man wirklich eher Mangelverwalter und Löcherstopfer als sonst etwas. Das macht etwas mit den Kolleginnen und Kollegen, wenn sie dem Anspruch, den sie an sich selber und an Schule stellen, nicht genügen können. Auch Schulleitungen haben die Schülerinnen und Schüler im Blick. Wenn sie sehen, dass sie nicht mehr das leisten können, was sie den Schülerinnen und Schülern eigentlich bieten wollen, dann macht das etwas mit einem und den Beruf ein Stück weit unattraktiv.

Ich verweise auf die forsa-Umfrage. Im letzten Jahr haben wir festgestellt, dass bei der Selbstwirksamkeit und der Berufszufriedenheit die Zahlen stark rückläufig sind. Das muss uns aufhorchen lassen. Schulleitungen haben trotz allen Mangels in der Vergangenheit immer noch eine hohe Motivation aus ihrem Beruf selber gezogen. An den Zahlen wird deutlich, dass ein Peak erreicht ist. Das sollte zu denken geben, und es muss dringend nachgesteuert werden.

Zur Fortbildung. Die systemische Fortbildungsplanung ist kein neues Instrument. Dieses Instrument wurde eingeführt, als die Kompetenzteams eingeführt worden sind. Die systemische Fortbildungsplanung ist durchaus ein gutes Instrument, um die Fortbildungsbedarfe vor Ort zu erweitern. Das gilt nicht nur für die einzelne Schule vor Ort. Aus der Zeit, als es noch regionale Bildungslandschaften gab, ist bekannt, dass es dort Netzwerke gab, in denen sich ganze Regionen, ganze Kommunen auf Fortbildungskonzepte geeinigt und wirklich gute Arbeit geleistet haben. Damals haben sogar Schulen ihre Fortbildungsbudgets zusammengeworfen, große Systeme haben kleinere unterstützt, um Schul- und Unterrichtsentwicklung zu betreiben.

Das Problem dabei ist die Zeit. Es sollte aber nicht immer alles schlechtgeredet werden. Der Weg ist der richtige. Wenn die Fortbildungsplanung Bedarfe erkennt, dann muss die staatliche Lehrkräftefortbildung natürlich auf die Bedarfe reagieren. Nichts ist frustrierender, als wenn Schulen Fortbildungsplanung machen und Bedarfe ermitteln, die Angebote diesen aber nicht standhalten können. Daran muss sehr intensiv gearbeitet werden. Man kann nur hoffen, dass die Zentralisierung von 53 auf 13 Kompetenzzentren bzw. regionale Bildungseinheiten dem ein bisschen Rechnung trägt.

In Bezug auf Fortbildungen für Schulleitungen speziell wäre eine Möglichkeit, im Fortbildungsbudget von Schulen einen eigenen Anteil für Schulleitungen auszuweisen. Wenn Schulleitungen sich über das Fortbildungsbudget fortbilden wollen, dann müssen sie auf das Budget des gesamten Kollegiums zurückgreifen, was viele Schulleitungen gerade in kleineren Systemen nicht tun, weil das Budget dort natürlich nicht ganz so groß ist. Das würde der weiteren Professionalisierung von Schulleitungen gut tun, denn Fortbildungen sind ein wichtiger Punkt im Berufsbild der Lehrkräfte, aber auch der Schulleitungen. Nicht umsonst sagen wir, dass sie die dritte Säule der Lehrkräftebildung sind. Mit dem zweiten Staatsexamen steht man sicher nicht am Ende, sondern am Anfang des Weges.

Vorsitzender Florian Braun: Da es keine weiteren Fragen mehr gibt, bedanke ich mich im Namen der Kolleginnen und Kollegen Abgeordneten herzlich bei Ihnen für Ihre Zeit heute sowie ihre Arbeit an den schriftlichen Stellungnahmen.

gez. Florian Braun
Vorsitzender

Anlage

07.05.2024/15.05.2024

Anhörung von Sachverständigen
des Ausschusses für Schule und Bildung

Gute Schule braucht gute Schulleitungen
Antrag der Fraktion der SPD, Drucksache 18/7195

am Dienstag, dem 23. April 2024
14.00 bis (max.) 15.00 Uhr, Raum E3 A02, Livestream

Tableau

eingeladen	Teilnehmer/innen	Stellungnahme
Michael Becker 1. Vorsitzender Heisinger Kreis Techn. Berufskolleg Solingen	Michael Becker	18/1432 (Neudruck)
Wolfgang Siebeck Vorsitzender der Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen (SLV NRW) c/o Dr. Burkhard Mielke Düsseldorf	Harald Willert	18/1431
Martin Sina, Vorsitzender RhDV Pulheim	Martin Sina	18/1445
Verband Bildung und Erziehung Landesverband NRW e. V. Stefan Behlau Vorsitzender Dortmund	Stefan Behlau Robert Lachner	18/1437