



Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus, 80327 München

Verband der katholischen  
Religionslehrer und Religionslehrerinnen  
an den Gymnasien in Bayern e. V. KRGB  
Frau Landesvorsitzende  
Monika Sauer  
Heckenweg 19  
63743 Aschaffenburg

Ihr Zeichen / Ihre Nachricht vom  
22.03.2012

Unser Zeichen (bitte bei Antwort angeben)  
II.8 – 5 O 5200 – 6a.37 486

München, 22.05.2012  
Telefon: 089 2186 2440  
Name: Herr Kiefer

**Neue Impulse für die Qualitätsarbeit und Führungskultur  
durch eine erweiterte Schulleitung an den bayerischen Gymnasien**

Sehr geehrte Frau Sauer,

vielen Dank für die Übersendung des gemeinsamen Positionspapiers der AERGB und KRGB zur Einführung und Ausgestaltung einer mittleren Führungsebene an Gymnasien. Herr Staatsminister hat mich gebeten, Ihnen zu antworten.

Die Regierungskoalition hat 2008 in ihrem Koalitionsvertrag den Auftrag zur Übertragung von mehr Eigenverantwortung auf bayerische Schulen gegeben. Dieser wurde 2010 in einem Eckpunktebeschluss des Ministerrats zur Eigenverantwortlichen Schule in seinen Grundzügen und allgemeinen Zielsetzungen konkretisiert. Der Fokus wird hierbei (neben einer Verstetigung der systematischen Qualitätsarbeit an den Schulen) auf ein zeitgemäßes Führungsverständnis gelegt, das noch stärker als bisher von der Individualität der einzelnen Lehrkraft ausgeht und ihre berufliche Weiterentwicklung in den Blick nimmt.

Mit dem Schulversuch MODUS F wurde seit dem Schuljahr 2006/07 die Stärkung der Eigenverantwortung mit dem Schwerpunkt der Weiterentwick-

lung der Führung an Schulen intensiv erprobt. Die vielfältigen Erfahrungen mit neuen Führungsinstrumenten und verschiedenen Strukturmodellen und deren umfassende Evaluation bilden den Grundstein für die Überlegungen im Kontext der „Eigenverantwortlichen Schule“. Ich stimme mit Ihnen völlig überein, dass sich deren Ausgestaltung stets am Maßstab einer höheren Bildungsqualität und Bildungsgerechtigkeit messen lassen muss – Eigenverantwortung darf also nur in einer grundlegend pädagogischen Ausrichtung verstanden werden, die sich am Mehrwert für die einzelne Lehrkraft und für den einzelnen Schüler orientiert. Trotz des schulartübergreifenden Gesamtauftrags dürfen zugleich schulartspezifische Bedürfnisse nicht aus dem Auge verloren werden.

Die Weiterentwicklung des Führungsbegriffs im Sinne der Qualitätssteigerung kann jedoch nur gelingen, wenn der Prozess in intensivem und vertrauensvollem Zusammenwirken aller beteiligten Gruppen gemeinsam gestaltet wird. So haben im Landesschulbeirat als zuständigem Projektbeirat die Katholische Erziehergemeinschaft in Bayern und die Gemeinschaft Evangelischer Erzieher in Bayern die Belange der Religionslehrkräfte aus schulartübergreifendem Blickwinkel ebenso eingebracht wie der Bayerische Philologenverband die fächerübergreifende Perspektive der Gymnasiallehrkräfte. Mit Ihrem Beitrag bereichern Sie die Diskussion, indem Sie die Sichtweisen zum Schnitt bringen und Impulse für die Weiterentwicklung der Führungskultur an unseren Gymnasien geben.

Lassen Sie mich die handlungsleitenden Prinzipien bei der Ausgestaltung der erweiterten Schulleitung im Rahmen der „Eigenverantwortlichen Schule“ knapp skizzieren:

1. Um den steigenden Anforderungen und Erwartungen – gerade auch am Gymnasium – Rechnung zu tragen, sind eine Weiterentwicklung des Führungsbegriffs und eine Verbreiterung der Führungsstrukturen erforderlich. Die erweiterte Schulleitung schafft dabei über reduzierte Führungsspannen die Voraussetzung für eine unterstützende Mitarbeiterführung, die die Aspekte der beruflichen Weiterentwicklung, des differenzierten Feedbacks und der beratenden Begleitung klar in den Vordergrund rückt. Es geht nicht etwa um neue Hierarchieebenen, sondern

um die Beteiligung der Lehrkräfte an schulrelevanten Entscheidungsprozessen, eine gemeinsame Zielorientierung und einen situativ-kooperativen Führungsstil – dies stärkt die Identifikation mit der Schule, schafft Motivation, fördert die Teambildung und steigert die Berufszufriedenheit.

2. Auch wenn der Führungsbegriff (in seinen Teilfacetten Führungsgrundsätze, Führungsverantwortung, Führungskompetenzen, Führungsinstrumente und Führungsstile) schulartübergreifende Bedeutung hat, müssen die unterschiedlichen Voraussetzungen, Vorerfahrungen, Traditionen und Rahmenbedingungen der Schularten Berücksichtigung finden: Das Gymnasium übersetzt also dieselben Führungsprinzipien in einen gymnasialspezifischen Führungsbegriff. Aufgrund des dezidiert fachlich geprägten gymnasialen Bildungsauftrags gilt es z. B. die fachlich akzentuierten Führungsaufgaben der Fachbetreuer angemessen zu integrieren und deren Verantwortung für die fachliche Qualitätsentwicklung an den Schulen noch stärker herauszuarbeiten. Das Gymnasium ist in hohem Maße auf die fachliche Expertise, die Kompetenz und Bereitschaft zur methodisch-didaktischen Qualitätssicherung der Fachbetreuungen angewiesen; eine Öffnung für Personalführungsaufgaben – verbunden mit entsprechenden Qualifikationsangeboten – und die Stärkung fächerübergreifender Aufgabenfelder (z. B. Qualitätssicherung) wird die gymnasiale Führungskultur positiv erweitern.
3. Die dienstliche Beurteilung gibt Lehrkräften in regelmäßigen Abständen Rückmeldung darüber, welches Leistungs-, Befähigungs- und Eignungsbild die Vorgesetzten innerhalb des Beurteilungszeitraums von ihnen gewonnen haben, und ist zugleich anfechtungsfeste Auswahlgrundlage für Personalentscheidungen und Entscheidungsgrundlage für die Leistungsfeststellungen nach Art. 30 und 66 BayBesG. Unterrichtsbesuche stellen dabei die wesentliche Erkenntnisquelle für die zutreffende Bewertung der einzelnen Kriterien der fachlichen Leistung wie beispielsweise die Unterrichtsplanung und Unterrichtsgestaltung, den Unterrichtserfolg sowie Erzieherisches Wirken, aber auch die Eignung und Befähigung der Lehrkraft dar. In den aktuell gültigen Beurteilungsrichtli-

nien (vgl. KMBek vom 7. September 2011 Az.: II.5-5 P 4010.2-6.60 919) werden dabei die Mitwirkungsaufgaben von Schulleitern, Stellvertretern und Fachbetreuern geregelt. Auch wenn die künftigen Rollen einer erweiterten Schulleitung hierbei noch nicht festgelegt sind, werden die Schulleiter der Gymnasien als Dienstvorgesetzte aber auch weiterhin die Gesamtverantwortung für die Beurteilung und die Leitlinien einer künftig auf mehr Schultern verteilten Personalentwicklung tragen.

4. Die Erweiterung der Schulleitung über die bisherige Struktur ist ein anspruchsvoller und intensiver Prozess, der nicht vom Ministerium verordnet werden soll. Vielmehr müssen notwendige Strukturen, die erforderlichen Kompetenzen und letztlich die Veränderungsbereitschaft Zug um Zug aus den Kollegien heraus erwachsen. Die Modellschulen des Schulversuchs MODUS F berichten übereinstimmend von der Notwendigkeit einer stufenweisen Umsetzung, die die erkennbaren Vorteile für die Kollegen transparent werden lässt. Deshalb wird die Eigenverantwortliche Schule nur als langfristig angelegter Prozess erfolgreich sein. Die hierfür auszugestaltenden rechtlichen und finanziellen Voraussetzungen müssen so flexibel und verantwortungsvoll gestaltet werden, dass sie den Schulen ein Höchstmaß an situativen Ausgestaltungsspielräumen geben und den angemessenen Rahmen für eine qualitativ hochwertige Wahrnehmung der hier skizzierten Ausgaben schaffen.

Für Ihren differenzierten Beitrag aus Sicht der gymnasialen Religionslehrkräfte beider großer Konfessionen danke ich Ihnen. Ich habe Ihr Positionspapier der Projektleitung „Eigenverantwortliche Schule“ zugeleitet, damit Ihre Überlegungen in die weitere Arbeit einfließen können.

Mit freundlichen Grüßen

Th

W. Gremm  
Walter Gremm

Ministerialdirigent