



An sechs städtischen Schulen* soll ab dem Schuljahr 2013/14 ein dreijähriger Modellversuch durchgeführt werden. Dies geschehe, so die Referatsleitung, auf Wunsch der jeweiligen Schulen. Bis zur Stunde liegt noch keine ausformulierte Projektbeschreibung vor. Nur eines steht fest. Es soll eine

Mittlere Führungsebene (MFE) =

eingrichtet werden. Die KollegInnen, die diese MFE bilden, sollen weisungsbefugt sein und die Beurteilungsentwürfe erstellen. Ob sie dazu in Funktionsstellen befördert werden oder mit Anrechnungsstunden ausgestattet werden, steht noch nicht fest. Inzwischen wurde das Projekt in

erweiterte Schulleitung

umbenannt. Nomen est Omen.

QSE-Prozess – war da mal was?

An allen städtischen Schulen wurde in den letzten Jahren der QSE-Prozess durchgeführt. Mit großem Aufwand wurden Stärken und Schwächen untersucht. Bei den meisten Schulen wurde die Notwendigkeit der pädagogischen Weiterentwicklung festgestellt. Bei keiner Schule wurde festgestellt, dass eine mittlere Führungsebene fehlt oder die Schulleitung erweitert werden muss.

Die **GEW** fragt: Wo ist die Problemanalyse, die eine solche tiefgreifende Strukturänderung erfordert?

Projekt – wie geht das?

Der Modellversuch soll die Schulstruktur und -kultur massiv umgestalten. Sogar von „Revolution“ sprach einer der Verfechter. Dann aber zumindest handwerklich sauber:

Was sind die Erfolgskriterien? Wo ist der vor dem Versuch zu erstellende Evaluationskatalog? Wie sieht es mit der Befragung aller Betroffenen vor und nach dem Modellversuch aus? Es gibt umfangreiche städtische Handreichungen für solche Vorhaben. Nichts von alledem. Die **GEW** stellt fest: Hier wird handwerklich schlampig mit unserer Schulkultur und unserer Arbeitskraft umgegangen.

* Artur-Kutscher-Realschule, Balthasar-Neumann-Realschule, Helen-Keller-Realschule, Realschule an der Blütenburg, Bert-Brecht-Gymnasium, Willy-Brandt-Gesamtschule

Wer will die mittlere Führungsebene?

Die BayDV (Vereinigung der Direktorinnen & Direktoren der Bayerischen Gymnasien) bewirbt die Änderung der Führungsstruktur massiv. Auch zahlreiche SchulleiterInnen in München sind in Begeisterung verfallen – insbesondere als ihnen klar wurde, dass sie wegen des neuen Dienstrechts fast doppelt so viele Beurteilungen schreiben müssen als bisher. Denn dadurch, dass jetzt auch alle über fünfzig bis zu ihrem Dienstende beurteilt werden, steigt das Arbeitspensum enorm. Ist es etwa das Hauptziel, die Beurteilungen an andere Personen delegieren zu können? Aus Sicht überlasteter SchulleiterInnen mag das verständlich sein. An den Modellschulen in München aber wurde kein einziges Kollegium befragt, ob es eine MFE befürwortet. Der eingangs erwähnte Wunsch „der Schule“ nach einer MFE ist der Wunsch der Schulleitung und von niemandem sonst.

Die **GEW** fragt: Soll das die „eigenverantwortliche Schule“ sein?

Schulversuch MODUS F

Seit vielen Jahren läuft an einigen staatlichen Schulen der Schulversuch MODUS F, wobei F für Führung steht. Das Kultusministerium sieht diesen im Zusammenhang mit der „eigenverantwortlichen Schule“, in deren Mittelpunkt „die Qualität von Schule und Unterricht, die Mitwirkungsmöglichkeiten der Schulfamilie und eine entsprechende Führungskultur und -struktur innerhalb der Schulen“ stehen. (Pressemitteilung vom 27.09.12)

Um an den Schulen eigenverantwortlich arbeiten zu können, ist ein kooperativer Führungsstil mit einer möglichst flachen Hierarchie notwendig. Die pädagogische Arbeit vor Ort beruht ganz stark auf der Eigenverantwortlichkeit der Kolleginnen und Kollegen, die so nicht angeordnet werden kann. Ein hierarchisch strukturiertes System widerspricht dieser Vorstellung von Schule. An eine Stärkung der Rechte der Lehrerkonferenz, an die Abschaffung der disziplinierenden Regelbeurteilung, an die Stärkung der Mitbestimmung der Personalräte ist dabei nicht gedacht. Lediglich die Schaffung einer zusätzlichen Hierarchieebene, der mittleren Führungsebene, soll umgesetzt werden.

Übrigens: Der Schulversuch wurde durch die Stiftung „Bildungspakt Bayern“ geplant und ausgewertet. Diese Stiftung wird durch den Freistaat Bayern und u.a. 143 Wirtschaftsunternehmen finanziert.

(Landesfachgruppe Gymnasien der **GEW**)

Wer braucht die dienstliche Beurteilung?

Bayern ist das einzige Bundesland, in dem noch die Regelbeurteilung durchgeführt wird. Nur hier wird in voller Breite alle vier Jahre jede Lehrkraft „objektiv“ nach dem „subjektiven Ermessen“ der Schulleitung beurteilt. Mit vorgegebenen Quoten wird das Ganze noch abstruser. Der gewaltige Verschleiß an Ressourcen zur Erstellung der Regelbeurteilung spielt hier auf einmal keine Rolle mehr. In allen anderen Bundesländern wird eine dienstliche Beurteilung nur dann erstellt, wenn man sich für eine Funktionsstelle bewirbt.

Eine Schulkultur, in der ein Kollegium selbst über seine Fachbetreuer und SchulleiterInnen entscheiden kann, widerspricht wohl eher den „herkömmlichen Prinzipien des Berufsbeamtentums“. Hier ist man auf einmal nicht mehr modern, sondern vordemokratisch. Methoden kollegialen Umgangs mit unseren Stärken und Schwächen sind ein Fremdwort.

Die **GEW** fordert die Schulleiterinnen und Schulleiter auf: Setzen Sie sich für eine Abschaffung der Regelbeurteilung ein statt für deren Verfestigung durch die MFE!

Das Wettrudern

Vor einiger Zeit verabredeten zwei Firmen, K und M, ein jährliches Wettrudern, das mit einem Achter auf dem Rhein ausgetragen wurde. Beide Mannschaften trainierten hart. Als der große Tag kam, waren beide Mannschaften topfit. Es gewann die Mannschaft K mit einem Kilometer Vorsprung. Die Moral der Mannschaft M war auf dem Tiefpunkt. Das Management entschied, dass der Grund für die vernichtende Niederlage gefunden werden müsse und bildete ein Projektteam.

Nach langen Untersuchungen stellte sich heraus, dass die Mannschaft K mit sieben Leuten ruderte, während im Team M die eine Hälfte ruderte und die andere steuerte. Das Management engagierte eine Beratungsfirma. Nach einigen Monaten und beträchtlichen Kosten kamen die Berater zu dem Schluss, dass zu wenige Leute steuerten und zu viele ruderten. Daraufhin wurde die Teamstruktur geändert. Es gab jetzt vier untere Steuerleute, zwei mittlere Steuerleute, einen Steuereinschlag und einen Ruderer. Für den Ruderer wurde ein Leistungssystem eingeführt, um ihm mehr Ansporn zu geben.

Im nächsten Jahr gewann die Mannschaft der Firma K mit einem Vorsprung von zwei Kilometern. Das Management entließ den Ruderer wegen schlechter Leistungen, verkaufte die Ruder und stoppte alle Investitionen in ein neues Boot. Der Beraterfirma wurde ein L o B ausgesprochen, und das eingesparte Geld wurde dem Management als Jahresprämie ausbezahlt.

Führungsspanne – was ist das denn?

In der Verwaltung, so wird von Seiten der Referatsleitung argumentiert, besteht die Führungsspanne aus einer/m Vorgesetzten und etwa zehn Beschäftigten.* An den Schulen kommen bisweilen 100 Beschäftigte und mehr auf einen Vorgesetzten. Und bei einer so großen Führungsspanne kann nur schlecht beurteilt und befohlen (angewiesen) werden. Warum das dennoch bisher funktioniert hat, wird nicht gefragt. Und warum es so große Schulen gibt, wird auch nicht hinterfragt. Sollen etwa lediglich A16-Stellen eingespart werden? Schulen sind nun mal keine Verwaltung oder gar ein Industriebetrieb, wie sich das die Vereinigung der bayerischen Arbeitgeberverbände vorstellt (siehe Kasten MODUS F). Offensichtlich soll ein autoritäres Führungssystem, das auf Weisungsbefugnis im personalen und fachlichen Bereich fußt, die Zukunft sein. Wenn aber Schule nicht nur auf den reinen, formalen Vollzug des Unterrichts reduziert werden soll, dann bedarf es anderer Methoden. Methoden, um die Einsatzfreude, Einsatzbereitschaft, Innovationsfähigkeit und Gesundheit der Kolleginnen und Kollegen langfristig zu erhalten und zu stärken.

Die **GEW** stellt fest: Gute Schule braucht selbstbewusste Lehrerinnen und Lehrer und keine Befehlsempfänger.

Farbe bekennen!

An einer Reihe von städtischen Schulen haben sich die Kollegien gegen einen Modellversuch MFE ausgesprochen. So stimmten am Luisengymnasium 70% der Lehrerkonferenz im Rahmen einer Befragung dagegen. An der Berufsschule für Augenoptik und an der Berufsschule für Fertigungstechnik stimmten die Personalversammlungen dagegen. Auch entsprechende Schreiben an Landtagsabgeordnete und Stadtratsmitglieder können Wirkung zeigen.

* Warum dann im Bereich der Referatsverwaltung, die im Jahr 2010 beurteilt wurde, bis zum heutigen Tag noch immer zahlreiche Beurteilungen ausstehen, erschließt sich nicht so recht.

Was wir wirklich brauchen.

Es gibt an unseren Schulen eine Vielzahl von KollegInnen, die durch ihr Handeln im Team und in der Fachschaft zeigen, dass sie beraten und organisieren können, dass sie neue Ideen einbringen. Und wenn´s gut geht, sind sie dann auch Fachbetreuer. Eine solche Struktur gilt es zu verbessern, denn sie beruht auf Überzeugung und Freiwilligkeit, eine Fähigkeit, die wir uns von unseren SchülerInnen wünschen und teilweise auch erleben.* In diesem Zusammenhang hat auch eine Schulleitung, die diese Prozesse unterstützt, ihren Platz. Und auch das Mittel des Mitarbeitergesprächs bekommt so einen Sinn, nämlich als kollegiale Beratung. Dafür gilt es Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Hier ist die Mitwirkung der Betroffenen bei der Besetzung von Fachbetreuerstellen und Schulleitungen notwendig. Hier kann für alle Lehrkräfte das Geld investiert werden, das jetzt plötzlich für den Modellversuch zur Verfügung steht.

Die **GEW** fordert:

- Nein zur Erweiterung der Schulleitungen, mittlere Führungsebene genannt!
- Wir wollen keine weiteren „Häuptlinge“.
- Wir brauchen selbstbewusste, eigenverantwortliche Pädagoginnen und Pädagogen in einer demokratischen Schule.

* Der aberwitzige Plan, aus Fachbetreuern die MFE zu bilden, wurde inzwischen fallengelassen. Denn soviel Gespür haben die Akteure der Projektgruppe immerhin, dass sie damit ein Klima des Vertrauens nachhaltig zerstören.



Ihre **GEW**-Vertreter: Tino Dietl-Dinev, stellvertretender Gesamtpersonalratsvorsitzender ①, Alexander Lungmus, stellvertretender Referatspersonalratsvorsitzender ②, Franz Stapfner, RPR-Mitglied ③, Hacki Münder, RPR-Mitglied ④