



Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW, 40190 Düsseldorf

29. Oktober 2015

Seite 1 von 2

An den Vorsitzenden des Ausschusses für Schule und Weiterbildung  
des Landtags NRW

Herrn Wolfgang Große Brömer MdL

Platz des Landtags 1

40221 Düsseldorf

Aktenzeichen:

Projektgruppe Schulleitungen  
bei Antwort bitte angeben

Sylvia Löhrmann

Stellv. Ministerpräsidentin

**Sitzung des Ausschusses für Schule und Weiterbildung am  
21. Januar 2015**

**TOP 1:**

**"Schulleiternmangel an den Grundschulen in Nordrhein-Westfalen"**

Auskunft erteilt:

Herr Veith

Telefon 0211 5867-3519

Telefax 0211 5867-3668

rainer.veith@msw.nrw.de

Anlagen: 1 Bericht (60-fach)

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,

verabredungsgemäß übersende ich in der Anlage den angekündigten  
Abschlussbericht der Projektgruppe „Schulleitungen“ in 60-facher Aus-  
fertigung.

Mitglieder der Projektgruppe waren ein Vertreter für die Bezirksregie-  
rungen, drei erfahrene Schulleitungen sowie Mitarbeiterinnen und Mit-  
arbeiter des Ministeriums für Schule und Weiterbildung. Der Abschluss-  
bericht spiegelt das gemeinsam gefundene Ergebnis der Gruppe wider.

Die in dem Bericht aufgezeigten Maßnahmen sind nach Ansicht der  
Projektgruppe geeignet, Schulleitungsämter für Bewerberinnen und  
Bewerber attraktiver zu machen und damit die Besetzungssituation,  
insbesondere im Bereich der Grundschulen, zu verbessern.

Ich möchte darauf hinweisen, dass die Vorschläge im Bericht nicht mit  
den Fachabteilungen des Ministeriums abgestimmt worden sind. Dies  
gehörte auch nicht zum Auftrag der Projektgruppe. Ebenfalls gibt es  
innerhalb der Landesregierung keine abgestimmte Position zu den auf-  
gezeigten möglichen Handlungsoptionen.



Anschrift:

Völklinger Straße 49

40221 Düsseldorf

Telefon 0211 5867-40

Telefax 0211 5867-3220

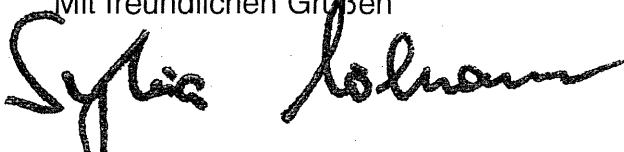
poststelle@msw.nrw.de

www.schulministerium.nrw.de

In Übereinstimmung mit den Mitgliedern der Projektgruppe verstehe ich den Abschlussbericht vielmehr als Fakten- und Diskussionsgrundlage für den weiteren politischen Meinungsbildungsprozess innerhalb der Landesregierung und in den parlamentarischen Gremien.

Ich bitte, den Bericht den Mitgliedern des Ausschusses für Schule und Weiterbildung zur Information zuzuleiten.

Mit freundlichen Grüßen



Sylvia Löhrmann

# Abschlussbericht der Projektgruppe Schulleitungen



## Diskussionsgrundlage zur Besetzungssituation an nordrhein-westfälischen Schulen

**Mitglieder der  
Projektgruppe Schulleitungen:**

Ministerium für Schule und Weiterbildung:

LMR Oliver Bals (Leitung)  
MR Paul-Dieter Eschbach  
MR'in Dr. Birgit Klimeck  
MR Rainer Michaelis  
MR Wolfgang Schumacher  
OAR Rainer Veith  
RD'in Doris Wengeler

Bezirksregierung Düsseldorf:

AD Thomas Hartmann

Schulleitungen:

Schulleiterin Rita Mölders,  
Friedrich-Ebert-Grundschule Dortmund

Leitende Gesamtschuldirektorin Birgit Rottmayer,  
Hannah-Arendt-Gesamtschule Soest

Rektor Hans-Gerd Scheidle,  
Grundschule auf dem Kelm, Lünen

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>                                                                                               | <b>2</b>  |
| <b>Vorwort.....</b>                                                                                                             | <b>4</b>  |
| <b>A. Ausgangslage.....</b>                                                                                                     | <b>6</b>  |
| <b>B. Ressourcen.....</b>                                                                                                       | <b>11</b> |
| I. Besoldung Schulleitungen.....                                                                                                | 12        |
| Schulleitung im Team                                                                                                            |           |
| II. Ständige Stellvertretungen an Schulen.....                                                                                  | 17        |
| III. Erweiterte Schulleitungen.....                                                                                             | 21        |
| IV. Leitungszeit an Schulen.....                                                                                                | 23        |
| V. Anrechnungsstunden.....                                                                                                      | 28        |
| VI. Personal der Schulträger.....                                                                                               | 30        |
| <b>C. Vereinbarkeit von Familie und Beruf.....</b>                                                                              | <b>32</b> |
| Wahrnehmung des Leitungsamtes in Teilzeit.....                                                                                  | 32        |
| Jobsharing.....                                                                                                                 | 34        |
| <b>D. Leitungsbezogene Personalentwicklung.....</b>                                                                             | <b>40</b> |
| I. Systematisierung der Personalentwicklung.....                                                                                | 42        |
| II. Fortschreibung und Ergänzung der Orientierungs-, Fort- und<br>Weiterbildungsangebote für Lehrkräfte und Schulleitungen..... | 45        |
| III. Berufsbiografisches Portfolio Leitung.....                                                                                 | 49        |
| <b>E. Gleichstellungsrelevante Aspekte.....</b>                                                                                 | <b>52</b> |

## Abkürzungsverzeichnis

|         |                                                                                                               |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ADO     | Allgemeine Dienstordnung für Lehrerinnen und Lehrer, Schulleiterinnen und Schulleiter an öffentlichen Schulen |
| APr     | Ausschussprotokoll                                                                                            |
| ASW     | Ausschuss für Schule und Weiterbildung des Landtags Nordrhein-Westfalen                                       |
| AVO     | Verordnung zur Ausführung des § 93 Absatz 2 Schulgesetz                                                       |
| BASS    | Bereinigte Amtliche Sammlung der Schulvorschriften                                                            |
| BK      | Berufskolleg                                                                                                  |
| BMFSF   | Bundesministerium für Familie, Senioren und Frauen                                                            |
| BMFSFJ  | Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend                                                    |
| BSB     | Behörde für Schule und Berufsbildung Hamburg                                                                  |
| DIPF    | Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung                                                  |
| EFV     | Eignungsfeststellungsverfahren                                                                                |
| Epl.    | Einzelplan                                                                                                    |
| FM      | Finanzministerium des Landes Nordrhein-Westfalen                                                              |
| FS      | Förderschule                                                                                                  |
| FU      | Freie Universität                                                                                             |
| GE      | Gesamtschule                                                                                                  |
| GEW     | Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft                                                                       |
| GS      | Grundschule                                                                                                   |
| GY      | Gymnasium                                                                                                     |
| HmbSG   | Hamburgisches Schulgesetz                                                                                     |
| HHJ     | Haushaltsjahr                                                                                                 |
| HS      | Hauptschule                                                                                                   |
| KM      | Kultusministerium des Landes Nordrhein-Westfalen                                                              |
| LABG    | Gesetz über die Ausbildung für Lehrämter an öffentlichen Schulen                                              |
| LBG     | Beamtengesetz für das Land Nordrhein-Westfalen                                                                |
| LGG     | Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern für das Land Nordrhein-Westfalen                             |
| LPVG    | Personalvertretungsgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen                                                    |
| LT-Drs. | Landtagsdrucksache                                                                                            |
| MGEPA   | Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes Nordrhein-Westfalen                     |

|           |                                                                          |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------|
| MIK       | Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen    |
| MSJK      | Ministerium für Schule, Jugend und Kinder des Landes Nordrhein-Westfalen |
| MSW       | Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen  |
| NRW       | Nordrhein-Westfalen                                                      |
| PE        | Personalentwicklung                                                      |
| PH        | Pädagogische Hochschule                                                  |
| RdErl.    | Runderlass                                                               |
| RS        | Realschule                                                               |
| SchulG    | Schulgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen                             |
| SekS      | Sekundarschule                                                           |
| SI        | Sekundarstufe I                                                          |
| SII       | Sekundarstufe II                                                         |
| SLQ       | Schulleitungsqualifizierung                                              |
| STD       | Stellendatei                                                             |
| SZG-NRW   | Sonderzahlungsgesetz Nordrhein-Westfalen                                 |
| ÜBesG NRW | Übergeleitetes Besoldungsgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen         |
| VBE       | Verband Bildung und Erziehung                                            |
| VO        | Verordnung                                                               |
| VOSS      | Verordnung zur Durchführung des Modellvorhabens "Selbstständige Schule"  |
| VV        | Verwaltungsvorschrift                                                    |
| WBK       | Weiterbildungskolleg                                                     |





## Vorwort

Die Übernahme eines Schulleitungsamtes und damit der Gesamtverantwortung für die jeweilige Schule ist für Lehrerinnen und Lehrer schon seit Jahren offenbar nicht mehr attraktiv genug. Es fehlt nach wie vor an geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern, die bereit sind, die einerseits herausfordernde, andererseits aber - gemessen an der bisherigen Arbeit in der Schule - deutlich veränderte Aufgabe zu übernehmen. Auch wenn Gewerkschaften und Lehrerverbände in der Diskussion, insbesondere für Leitungen von Grund- und Hauptschulen, immer wieder den Aspekt der zu geringen Bezahlung anführen, zeigt eine Analyse möglicher Ursachen, dass es nicht nur einen Erklärungsansatz geben kann. Und obwohl die jeweils in der Regierungsverantwortung stehenden Landesregierungen in der Vergangenheit bestimmte Rahmenbedingungen verändert haben, wie etwa die Leitungszeit angehoben oder die Fortbildung für Schulleitungen neu ausgerichtet, hat sich an der Besetzungssituation keine grundlegende Veränderung ergeben.

Das Dilemma, in dem sich im Amt befindliche Schulleiterinnen und Schulleiter häufig befinden, verdeutlicht die Antwort eines Schulleiters auf die Frage nach seiner Arbeitszufriedenheit:

„Ich bin grundsätzlich komischerweise immer noch ganz gerne Schulleiter“<sup>1</sup>.

Diese in der Grundstimmung positive Aussage enthält bezogen auf die Übernahme einer Führungsfunktion an nordrhein-westfälischen Schulen gleich in mehrfacher Hinsicht Relativierungen: „grundsätzlich“ - „komischerweise“ - „immer noch“ - „ganz gerne“. Gleichzeitig verdeutlicht die Antwort, dass in der Übernahme eines solchen Amtes (auch weiterhin) ein gewisser Reiz liegt. Potentielle Bewerberinnen und Bewerber für ein Leitungsamt an Schulen werden sich daher schon im Vorfeld genau überlegen, ob sie bereit sind, eine solche Aufgabe - mit allen Chancen und Risiken - zu übernehmen.

Die Ministerin für Schule und Weiterbildung Sylvia Löhrmann hat sich aufgrund der anhaltenden Diskussion im Herbst 2014 entschieden, eine Projektgruppe „Schulleitungen“ einzurichten. Die Projektgruppe hatte den Auftrag, einen Maßnahmenkatalog zur Verbesserung der Besetzungssituation bei Schulleitungen mit dem Schwerpunkt Grundschulen zu erarbeiten. Um ein breites Spektrum in der Analyse möglicher Ursachen und in der Frage von daraus abzuleitenden Handlungsoptionen abzudecken, ist die Gruppe thematisch bewusst sehr breit aufgestellt worden: neben einem Vertreter

---

<sup>1</sup> Zitat aus Hohberg, Iris: „Arbeitszufriedenheit und Beanspruchung von Grundschulleitungen - Eine empirische Studie in NRW“, Bielefeld 2014, Springer-Verlag 2015, S. 200

für die Bezirksregierungen sowie drei erfahrenen Schulleitungen auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Dienstrechtsgruppe sowie der schulfachlichen Abteilung und des Grundschul-, Fortbildungs- und des Gleichstellungsreferats des Ministeriums. Die Mitglieder der Projektgruppe haben sich in der Folge sowohl in der Gesamtgruppe als auch in Unterarbeitsgruppen mehrfach getroffen, um - ausgehend von einer Analyse denkbarer Ursachen für die Besetzungssituation - mögliche Handlungsoptionen zu entwickeln und zu diskutieren.

Der vorliegende Abschlussbericht spiegelt das gemeinsam gefundene Ergebnis der Beratungen in der Projektgruppe wider. Ausgehend von einer kurzen Darstellung der Ausgangslage (A.) werden nachfolgend die Themen „Ressourcen“ (B.), „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ (C.), „Leistungsbezogene Personalentwicklung“ (D.) sowie „Gleichstellungsrelevante Aspekte“ (E.) behandelt. Dabei wird die jeweilige Empfehlung der Projektgruppe thesenartig vorangestellt.

Die in diesem Bericht aufgezeigten Maßnahmen sind nach Ansicht der Mitglieder der Projektgruppe geeignet, Schulleitungsämter für potentielle Bewerberinnen und Bewerber attraktiver zu machen. Aus ihrer Sicht besteht im Interesse der Schulen sowie der im Amt stehenden und künftigen Schulleitungen Handlungsbedarf, der sich wegen steigender Pensionierungszahlen bei Schulleitungen in den nächsten Jahren tendenziell noch verschärfen wird. Dabei ist sich die Projektgruppe durchaus bewusst, dass insbesondere den Vorschlägen im Abschnitt Ressourcen durch den Landeshaushalt, namentlich die im Grundgesetz verankerte Schuldenbremse, Grenzen gesetzt werden könnten.

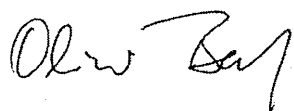
Den vorliegenden Abschlussbericht verstehen die Mitglieder der Projektgruppe als Fakten- und Diskussionsgrundlage.

Es obliegt dem weiteren Prozess in der Landesregierung und den parlamentarischen Gremien, in der Abwägung zu entscheiden, ob und - wenn ja - in welchem Umfang und in welcher zeitlichen Abfolge den Empfehlungen gefolgt werden soll.

Abschließend möchte ich mich bei allen Mitgliedern der Projektgruppe für die anregenden Diskussionen und die engagierte Mitarbeit, ohne die der vorliegende Abschlussbericht nicht möglich gewesen wäre, bedanken.

Düsseldorf, im Sommer 2015

Für die Mitglieder der Projektgruppe



## A. Ausgangslage

Die schwierige Besetzungssituation bei Schulleitungen an nordrhein-westfälischen Schulen, insbesondere an Grund- und Hauptschulen, ist immer wieder Gegenstand Kleiner Anfragen von Abgeordneten der jeweiligen Oppositionsfraktionen im Landtag gewesen. Die Antworten der Landesregierungen belegen, dass sich an diesem Befund über die letzten Legislaturperioden nichts signifikant verändert hat<sup>2</sup>.

Nach einer aktuellen Erhebung des Ministeriums für Schule und Weiterbildung ist zurzeit jede 7. Stelle bei den Schulleitungen an nordrhein-westfälischen Schulen unbesetzt; bei den Stellvertretungen konnte für jede 4. Stelle keine geeignete Person gefunden werden. Dies verdeutlichen die nachfolgenden Übersichten zu den Vakanzen bei den Schulleitungen und stellvertretenden Schulleitungen:

**Besetzung für Stellen von Schulleiterinnen und Schulleitern**

Abbildung 1

| Schulform            | Schulen insgesamt | besetzte Schulleitungsstellen | unbesetzte Schulleitungsstellen | Besetzungsquote in % |
|----------------------|-------------------|-------------------------------|---------------------------------|----------------------|
| Grundschule          | 2.787             | 2.442                         | 345                             | 87,62                |
| Hauptschule          | 448               | 267                           | 181                             | 59,60                |
| Förderschule         | 494               | 450                           | 44                              | 91,09                |
| Realschule           | 499               | 406                           | 93                              | 81,36                |
| Sekundarschule       | 120               | 111                           | 9                               | 92,50                |
| Gesamtschule         | 287               | 267                           | 20                              | 93,03                |
| Gymnasium            | 507               | 476                           | 31                              | 93,89                |
| Weiterbildungskolleg | 47                | 39                            | 8                               | 82,98                |
| Berufskolleg         | 246               | 232                           | 14                              | 94,31                |
| Gesamt               | 5.435             | 4.690                         | 745                             | 86,29                |

(Stand: Oktober 2015)

Hinweis: Die sehr geringe Besetzungsquote bei Hauptschulen lässt sich damit erklären, dass viele Schulen von Auflösungsbeschlüssen betroffen sind.

<sup>2</sup> vgl. u.a. MSW, Antwort vom 14.7.2008 auf die Kleine Anfrage 2554 des Abgeordneten Dr. Gero Karthaus der Fraktion der SPD; LT-Drs. 14/7193, <http://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMD14-7193.pdf>, MSW, Antwort vom 9.3.2015 auf die Kleine Anfrage 3100 des Abgeordneten Gregor Golland der Fraktion der CDU, Lt-Drs. 16/8089, <http://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMD16-8089.pdf>, MSW, Antwort vom 9.3.2015 auf die Kleine Anfrage 3124 des Abgeordneten Kai Abruszat der Fraktion der FDP, LT-Drs. 16/8090, <http://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMD16-8090.pdf>

## Besetzung für Stellen von Stellvertretungen

Abbildung 2

| Schulform            | Sollstellen  | besetzte Vertretungsstellen | unbesetzte Vertretungsstellen | Besetzungsquote in % |
|----------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------|----------------------|
| Grundschule          | 2.019        | 1349                        | 670                           | 66,82                |
| Hauptschule          | 423          | 230                         | 193                           | 54,37                |
| Förderschule         | 511          | 390                         | 121                           | 76,32                |
| Realschule           | 476          | 401                         | 75                            | 84,24                |
| Sekundarschule       | 111          | 100                         | 11                            | 90,09                |
| Gesamtschule         | 279          | 239                         | 40                            | 85,66                |
| Gymnasium            | 509          | 422                         | 87                            | 82,91                |
| Weiterbildungskolleg | 47           | 39                          | 8                             | 82,98                |
| Berufskolleg         | 248          | 205                         | 43                            | 82,66                |
| <b>Gesamt</b>        | <b>4.623</b> | <b>3.375</b>                | <b>1.248</b>                  | <b>73,00</b>         |

(Stand: Oktober 2015)

Das Problem unbesetzter Leitungsstellen verschärft sich noch in den Fällen, in denen Schulleitungen durch die Schulaufsicht, insbesondere im Grundschulbereich, damit beauftragt werden, eine weitere Schule zu leiten (so genannte Doppelschulleitung).

Hiervon sind auch solche Schulen betroffen, die sich in organisatorischen Veränderungsprozessen befinden, weil etwa eine Hauptschule auf Grund eines Schulträgerbeschlusses sukzessive aufgelöst und parallel dazu eine Schule des längeren gemeinsamen Lernens aufgebaut wird. Es bedarf an dieser Stelle keiner vertiefenden Ausführungen, dass durch diese, dem Umbauprozess der Schullandschaft geschuldete Konstruktion, die Führung beider Schulen erschwert wird<sup>3</sup>. Aus diesem Grund werden seit einiger Zeit auch die Doppelschulleitungen vom Ministerium für Schule und Weiterbildung nicht nur systematisch erfasst, sondern es wird auch verstärkt darüber nachgedacht, wie diese spezielle Situation zukünftig gelöst werden kann.

### Fälle, in denen Schulleiterinnen und Schulleiter mehrere Schulen leiten

Abbildung 3

| Schulform                              | Gründe für Doppelschulleitungen  |                                                                                            |           |           |
|----------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
|                                        | schulorganisatorische Änderungen | krankheitsbedingte Ausfälle, die nicht durch reguläre Vertretung aufgefangen werden können | sonstige  | Summe     |
| Grundschulen                           | 19                               | 6                                                                                          | 27        | 52        |
| Hauptschulen                           | 5                                | 0                                                                                          | 2         | 7         |
| Realschulen                            | 5                                | 0                                                                                          | 1         | 6         |
| Förderschulen                          | 11                               | 0                                                                                          | 0         | 11        |
| Berufskollegs/<br>Gemeinschaftsschulen | 1                                | 0                                                                                          | 1         | 2         |
| <b>Summe</b>                           | <b>41</b>                        | <b>6</b>                                                                                   | <b>31</b> | <b>78</b> |

(Stand: September 2015)

<sup>3</sup> vgl. hier die Reportage im WDR-Magazin Westpol vom 9.3.2014

Bei der Analyse der möglichen Ursachen wird schnell deutlich, dass sich das Aufgabenprofil von Schulen seit vielen Jahren sowohl qualitativ als auch quantitativ weiterentwickelt hat. Damit einhergehend sind die Aufgaben von Schulleitungen deutlich ausgeweitet worden. Diese Entwicklung ist für die Attraktivität des Amtes insgesamt nicht ohne Folgen geblieben<sup>4</sup>:

Mit der von der Bildungskommission NRW im Jahr 1995 vorgelegten Denkschrift „Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft“<sup>5</sup> wurde in Nordrhein-Westfalen ein durch gesellschaftliche Veränderungen notwendig gewordener erster politischer und gesellschaftlicher Diskurs über notwendige Bildungsreformen und Veränderungen der Schulen eröffnet. Die Kommission formulierte seinerzeit u.a. folgende Leitvorstellungen:

- „Leitvorstellung ist eine teilautonome Schule, die innerhalb staatlicher Rahmenvorgaben über deutlich erweiterte Gestaltungsrechte verfügt.“
- „Die teilautonome Schule soll eine Schulleitung mit erweiterten Kompetenzen, insbesondere in den Bereichen Personal- und Mittelbewirtschaftung, erhalten, um die Voraussetzungen für die pädagogische Entwicklung wirksam gestalten zu können“<sup>6</sup>.

Durch Schulentwicklungsgesetz vom 27.11.2001 wurden in der Folge die rechtlichen Rahmenbedingungen zur Erprobung neuer Modelle der Selbstständigkeit und Eigenverantwortung von Schulen geschaffen. Mit dem in der Zeit vom 1.8.2002 bis 31.7.2008 erfolgreich durchgeführten Modellvorhaben „Selbstständige Schule“ hielten erstmals Vorschläge der Bildungskommission Einzug in die Praxis der rund 280 Modellschulen in NRW<sup>7</sup>.

Die Einführung der selbstständigen, eigenverantwortlichen Schule erfolgte dann durch SchulG vom 15.2.2005. Korrespondierend mit der Stärkung der Selbstständigkeit und Selbstverantwortung der einzelnen Schule wurde auch die Stellung der Schulleitungen gestärkt<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> Hohberg, Iris, S. 75 a.a.O.

<sup>5</sup> Denkschrift der Kommission „Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft“ beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen/ Bildungskommission NRW, Luchterhand Verlag 1995

<sup>6</sup> vgl. Ebd., S. 159, 160, zur Stellung der Schulleitung S. 164, 165

<sup>7</sup> Schulentwicklungsgesetz (GV. NRW. 2001 S. 811), VOSS vom 12.4.2002 (GV. NRW. 2002 S. 122), vgl. dazu auch LT-Information 14/901 und LT-Vorlage 14/1814

<sup>8</sup> vgl. dazu Gesetzentwurf der Landesregierung vom 5.5.2004 - LT-Drs. 13/5394 S. 2, §§ 3 und 59 SchulG (GV. NRW S. 102)

Weitere schulgesetzlich begleitete Reformen der vergangenen zehn Jahre haben die Anforderungen an Leiterinnen und Leiter nordrhein-westfälischer Schulen gravierend verändert. Insbesondere zu nennen sind:

- der Ausbau des Ganztags,
- die stärkere Öffnung der Schulen und die Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern,
- die Aufgaben im Zusammenhang mit der Qualitätsentwicklung und -sicherung der Bildungs- und Erziehungsarbeit (Schulprogramm, Qualitätsanalyse, Vergleichsarbeiten, teilzentrale Prüfungen),
- die zunehmende Personal- und Budgetverantwortung und schließlich
- das Gemeinsame Lernen im Zuge der Inklusion.

Die damit verbundene Erweiterung des Katalogs schulischer Aufgaben ist wegen der besonderen Personalstruktur für Schulleitungen von Grundschulen und anderer kleiner Systeme eine besondere Herausforderung.

Mit der erweiterten Eigenverantwortung der Schulen sind die Gestaltungs-, Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Schulleiterinnen und Schulleiter und damit auch ihre Verantwortung für die Entwicklung der Schule deutlich gestiegen. Das Berufsbild einer Schulleitung hat sich ganz maßgeblich von einer Lehrkraft mit Leitungsaufgaben zu einer Führungskraft mit Personal- und Gestaltungsverantwortung für eine qualitätssichernde Schulentwicklung gewandelt.

Die in § 59 SchulG sowie der ADO<sup>9</sup> festgelegten Aufgaben der Schulleiterinnen und Schulleiter haben sich sowohl qualitativ als auch quantitativ verändert (s.o.). Hinzu kommt, dass mit der so genannten VO über beamtenrechtliche Zuständigkeiten im Schulbereich<sup>10</sup> weitere Dienstvorgesetztenfunktionen auf Schulleitungen übertragen worden sind. Ab dem 1.8.2015 sind auch die Schulleitungen von Grundschulen einbezogen.

---

<sup>9</sup> vgl. §§ 20-31 ADO (BASS 21-02 Nr. 4)

<sup>10</sup> VO über beamtenrechtliche und disziplinarrechtliche Zuständigkeiten im Geschäftsbereich des für den Schulbereich zuständigen Ministeriums (BASS 10 - 32 Nr. 44)

Die Zusammenschau mit dem Erlass „Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen in Nordrhein-Westfalen“ des Ministeriums für Schule und Weiterbildung<sup>11</sup> vermittelt einen Eindruck davon, welche Tätigkeiten und Anforderungen im Einzelnen mit dem Schulleitungsamt heute verbunden sind:

Abbildung 4

| <b>Gestaltung und Qualitätsentwicklung</b> | <b>Personalmanagement</b> | <b>schulinterne Kommunikation und Kooperation</b> | <b>Schulexterne Kommunikation und Kooperation</b>   | <b>Recht und Verwaltung</b> |
|--------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------|
| Veränderungsmanagement                     | Personalauswahl           | Kommunikation mit schulischen Gremien / Gruppen   | Schulträger und Schulverwaltung                     | Schulrecht                  |
| Qualitätsmanagement                        | Personaleinsatz           | Organisation von Teamstrukturen                   | Schulaufsicht und Qualitätsanalyse                  | Dienstrecht / Personalrecht |
| Systematische Unterrichtsentwicklung       | Personalentwicklung       | Co-Management                                     | Abgebende / aufnehmende Schulen                     | Haushaltsrecht              |
| Teamentwicklung                            | Personalführung           | Controlling                                       | Kommunale und regionale Unterstützungseinrichtungen | Verwaltungsmanagement       |
| Evaluationskultur                          | Gleichstellung            | Rechenschaftslegung                               | Wirtschaft / Verbände                               | Ressourcenmanagement        |
|                                            | Gesundheitsförderung      |                                                   | Kirchen                                             |                             |

Übersicht Handlungsfelder Schulleitung (RdErl. vom 17.6.2008, S.11)

Viele Lehrkräfte vermissen die Möglichkeit, sich auf die neuen Aufgaben und damit auf die Übernahme einer Leitungsfunktion durch Mitarbeit in der Schulleitung oder in Steuergruppen angemessen vorbereiten zu können. Ihre Ausbildung ist in erster Linie pädagogisch ausgerichtet und auch nach Eintritt in den Beruf gibt es nur wenige Möglichkeiten, eigene Leitungserfahrungen zu machen (vgl. B. II., III., V. und D. I.). Auch fehlt es häufig an einer zielgerichteten Ansprache, um überhaupt das Interesse am Schulleitungsamt zu wecken. Von Gewerkschaftsseite wird vor allen Dingen die als zu gering empfundene Bezahlung beklagt, in der sich die fehlende Wertschätzung des Schulleitungsamtes widerspiegele.

Die Projektgruppe hat die möglichen Ursachen für den Mangel an Bewerberinnen und Bewerbern analysiert und schlägt hiervon ausgehend konkrete Maßnahmen mit dem Ziel vor, dem bestehenden Mangel an geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern wirksam zu begegnen.

<sup>11</sup> RdErl. des MSW vom 17.6.2008 „Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen in Nordrhein-Westfalen“  
[http://www.schulministerium.nrw.de/docs/bp/Ministerium/Presse/Pressekonferenzen/2008/17\\_06\\_2008\\_Eigenverantwortliche-Schule-in-NRW/Handlungsfelder\\_und\\_Kompetenzen\\_Erlassfassung4.pdf](http://www.schulministerium.nrw.de/docs/bp/Ministerium/Presse/Pressekonferenzen/2008/17_06_2008_Eigenverantwortliche-Schule-in-NRW/Handlungsfelder_und_Kompetenzen_Erlassfassung4.pdf)





## **B. Ressourcen**

Ob Schulleitungen ihre vielfältigen und anspruchsvollen Leitungsaufgaben professionell und erfolgreich bewältigen können, hängt nicht nur von ihren persönlichen Kompetenzen, sondern auch ganz wesentlich von den jeweiligen Arbeitsbedingungen an ihrer Schule ab. Letztere werden durch unterschiedliche Faktoren bestimmt. Essentiell sind dabei die den Schulleitungen zur Verfügung stehenden personellen und materiellen Ressourcen, die abhängig von der Schulform, der Schulgröße, der Ausstattung der Schule und den Unterstützungsleistungen durch Schulaufsicht und Schulträger gewährt werden.

Wie bereits dargelegt, sind die Rahmenbedingungen (vgl. A.) für die Arbeit von Schulleitungen eigenverantwortlicher selbstständiger Schulen bisher nicht im ausreichenden Maße ihrer veränderten Rolle angepasst worden. Diesbezüglich stehen Land und kommunale Schulträger gegenüber Schulen und Schulleitungen in einer Verantwortungsgemeinschaft. Hier wird Nachsteuerungsbedarf gesehen.

Die nachfolgenden Empfehlungen der Projektgruppe zum Thema Ressourcen beschränken sich auf Maßnahmen im Verantwortungsbereich des Landes. Sie sind darauf gerichtet,

- die Bezahlung von Grund- und Hauptschulleitungen entsprechend ihren Aufgaben und ihrer Verantwortung angemessen anzuheben,
- Schulleitungen von Grundschulen zu entlasten und
- Schulleitungen ausreichend Zeit für die Erledigung der Leitungsaufgaben zur Verfügung zu stellen.

Etwaiger Handlungsbedarf im Zuständigkeitsbereich der kommunalen Schulträger wird lediglich aufgezeigt; von konkreten inhaltlichen Empfehlungen ist im Hinblick auf die Eigenverantwortung der Kommunen abgesehen worden.

## I.

### Empfehlung 1:

**Schulleiterinnen und Schulleiter von Grund- und Hauptschulen werden unabhängig von der Größe der Schule mit A 14, Stellvertreterinnen und Stellvertreter mit A 13 besoldet.**

Die derzeitige Besoldung von Schulleitungen namentlich im Grund- und Hauptschulbereich wird sowohl von Gewerkschaften und Verbänden als auch von Sachverständigen als ein wesentlicher Grund für das geringe Interesse an Schulleitungsstellen gesehen<sup>12</sup>.

Mit zunehmender Eigenverantwortung der Schulen sind - wie oben ausgeführt - die Gestaltungs-, Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Schulleiterinnen und Schulleiter und damit auch ihre Verantwortung für die Entwicklung der Schule und für das Gelingen notwendiger Veränderungsprozesse deutlich gestiegen. Da sich die Bewertung von Ämtern neben dem Aufgabenzuschnitt auch nach dem Grad der Verantwortung richtet, stellt sich die Frage, ob die bestehenden Strukturen im Grund- und Hauptschulbereich nicht nachgesteuert werden müssen.

Während Schulleitungsstellen an Gymnasien, Berufskollegs und Gesamtschulen in der Regel mit A 16 und an Realschulen, Sekundarschulen sowie Förderschulen häufig mit A 15 bewertet sind, werden Schulleiterinnen und Schulleiter an Grund- und Hauptschulen - abhängig von der Schülerzahl - aufsteigend nach den Ämtern A 12 (mit Zulage), A 13, A 13 (mit Zulage) und A 14 besoldet. Dies bedeutet aktuell in der jeweiligen Besoldungsgruppe brutto monatlich:

---

<sup>12</sup> vgl. Sachverständigenanhörung im ASW am 25.6.2014 zum Thema „Schulleitermangel an den Grundschulen in NRW: Landesregierung muss endlich handeln!“, APr 16/599  
<http://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMA16-599.pdf>, insbesondere VBE NRW Stellungnahme 16/1820 S. 2, 3,  
<http://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMST16-1820.pdf>, GEW NRW Stellungnahme 16/1845 S. 3  
<http://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMST16-1845.pdf>, Stellungnahme des Schulleiters Martin Frey Stellungnahme 16/1821 S. 2, 3  
<http://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMST16-1821.pdf>, Hohberg, Iris, S. 333, 335, 447 a.a.O.

## Schulleitungen

Abbildung 5

| Besoldungsgruppe <sup>13</sup> | monatliches Brutto <sup>14</sup> |
|--------------------------------|----------------------------------|
| A 16                           | 5.923,01 €                       |
| A 15 Z                         | 5.522,35 €                       |
| A 15                           | 5.336,31 €                       |
| A 14 Z                         | 5.066,45 €                       |
| A 14                           | 4.779,00 €                       |
| A 13 Z                         | 4.543,97 €                       |
| A 13                           | 4.357,93 €                       |
| A 12 Z                         | 4.075,73 €                       |

Schulen mit mehr als 180 Schülerinnen und Schüler haben stellvertretende Schulleiterinnen und Schulleiter, die an Grund- und Hauptschulen entweder mit A 12 (mit Zulage) oder A 13 besoldet werden<sup>15</sup>.

## Stellvertretungen

Abbildung 6

| Besoldungsgruppe <sup>16</sup> | monatliches Brutto <sup>17</sup> |
|--------------------------------|----------------------------------|
| A 15 Z                         | 5.522,35 €                       |
| A 15                           | 5.336,31 €                       |
| A 14 Z                         | 4.965,04 €                       |
| A 14                           | 4.779,00 €                       |
| A 13 Z                         | 4.619,07 €                       |
| A 13                           | 4.357,93 €                       |
| A 12 Z                         | 4.075,73 €                       |

Die Bezahlung des Leitungspersonals dieser Schulformen ist, gemessen an der von Schulleitungen der anderen Schulformen, damit deutlich geringer. Derzeit werden an Grund- und Hauptschulen nur Schulleitungen von Schulen mit mehr als 360 Schülerinnen und Schülern (aktuell 214 von 3312 Schulen<sup>18</sup>) mit A 14 und ihre Stellvertretungen mit A 13 besoldet.

<sup>13</sup> Die Anlagen zu den Landes- und Bundesbesoldungsordnungen sehen für Ämter nach A 14 drei, für Ämter nach A 15 zwei Zulagen vor, die sich, teils abhängig von der Schulgröße, in der Höhe unterscheiden. Die Tabelle enthält einen Beispielwert.

<sup>14</sup> Grundgehalt der jeweiligen Besoldungsgruppe Erfahrungsstufe 10 zzgl. Zulage nach der Gehalts- und Zulagentabelle vom 1.9.2014

<sup>15</sup> Anlage I zum ÜBesG NRW

<sup>16</sup> Die Anlagen zu den Landes- und Bundesbesoldungsordnungen sehen für Ämter nach A 13 und A 14 jeweils zwei Zulagen vor, die sich, teils abhängig von der Schulgröße, in der Höhe unterscheiden. Die Tabelle enthält einen Beispielwert.

<sup>17</sup> Grundgehalt der jeweiligen Besoldungsgruppe Erfahrungsstufe 10 zzgl. Zulage nach der Gehalts- und Zulagentabelle vom 1.9.2014

<sup>18</sup> MSW-interne Auswertung der amtlichen Schulstatistik 2014/2015

Hauptkritikpunkte an der bestehenden Besoldungsstruktur sind:

- dass der Abstand zwischen der Besoldung der Lehrkräfte im Eingangssamt (A 12) und der Besoldung der Schulleitungen zu gering ist;
- dass Lehrkräfte mit der Befähigung für das Lehramt für Sonderpädagogik im Zuge des Gemeinsamen Lernens an der überwiegenden Zahl der Grund- und Hauptschulen mit A 13 (g.D.) höher besoldet werden als - soweit vorhanden - die Konrektorinnen und Konrektoren der Schule<sup>19</sup>;
- dass Lehrkräfte für Sonderpädagogik in vielen Fällen eine der Schulleitung entsprechende oder nur geringfügig darunter liegende Besoldung erhalten;
- dass Lehrkräfte mit Laufbahnbefähigungen für die Lehrämter des höheren Dienstes an Gymnasien und Gesamtschulen (A 13 h.D. mit Zulage) im Eingangssamt höher besoldet werden als Stellvertretungen und ca. ein Drittel der Leiterinnen und Leiter an Grund- und Hauptschulen.

Abbildung 7

| Lehrkräfte / Besoldungsgruppe / Laufbahn  | monatliches Brutto <sup>20</sup> |
|-------------------------------------------|----------------------------------|
| Lehrerinnen und Lehrer A 12 g.D.          | 3.920,64 €                       |
| Lehrkräfte für Sonderpädagogik A 13 g.D.  | 4.357,93 €                       |
| Studienrätinnen und Studienräte A 13 h.D. | 4.441,43 €                       |

Die bestehenden Strukturen vollziehen die gesteigerte Verantwortung von Schulleitungen und das besoldungsrechtliche Abstandsgebot zum übrigen Kollegium nicht mehr in ausreichendem Maße nach. Sie wirken sich damit auf die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsklima an den Schulen aus.

Die Änderung des Berufsbildes einer Schulleitung von der Lehrkraft mit Leitungsaufgaben zur Führungskraft mit Personalverantwortung und Gestaltungsauftrag für eine qualitätssichernde Schulentwicklung muss nach Ansicht vieler Betroffener und auch der Lehrerverbände und Lehrerwerkschaften in der Bezahlung der Schulleitungen nachgezeichnet werden. Lehrkräfte sehen die Waage zwischen Aufgabenspektrum und Verantwortung einerseits und Besoldung andererseits nicht mehr im Gleichgewicht und halten daher Verbesserungen für dringend erforderlich.

<sup>19</sup> betrifft Konrektorinnen und Konrektoren an 3098 von 3312 Grund- und Hauptschulen mit weniger als 360 Schülerinnen und Schülern. 1043 Schulen haben weniger als 180 Schülerinnen und Schüler und verfügen daher nicht über eine Konrektorenstelle.

<sup>20</sup> Grundgehalt der jeweiligen Besoldungsgruppe Erfahrungsstufe 10 zzgl. Zulage nach der Gehalts- und Zulagentabelle vom 1.9.2014

Schulleitungen kleinerer Systeme haben dem Grunde nach die gleichen Aufgaben zu erfüllen wie die Leitungen „größerer“ Schulen und tragen im gleichen Umfang Verantwortung für ihre Schulen. Die Projektgruppe empfiehlt daher, an nordrhein-westfälischen Schulen perspektivisch Schulleiterinnen und Schulleiter von Grund- und Hauptschulen mit A 14 und deren Stellvertretungen mit A 13 zu besolden. Das bedeutet, dass an nordrhein-westfälischen Schulen zukünftig keine Leitung mehr unterhalb A 14 (Vertretung A 13) bezahlt wird.

Eine solch spürbare Anhebung würde dem dargelegten Ungleichgewicht im Besoldungsgefüge entgegenwirken und die nicht nur empfundene „Gerechtigkeitslücke“ von Schulleitungen an Grund- und Hauptschulen im Verhältnis zu denen der übrigen Schulformen schließen.

Darüber hinaus würde sich die mit einer angemessenen Besoldung verbundene Wertschätzung der Arbeit der Grund- und Hauptschulleitungen und Anerkennung der Leistungen der Amtsinhaberinnen und Amtsinhaber durch den Dienstherrn auch positiv auf die Arbeitszufriedenheit und Motivation auswirken. Die empfohlene Besoldungsverbesserung dürfte nach Ansicht der Projektgruppe maßgeblich zur Steigerung der Attraktivität der Schulleitungsämter an Grund- und Hauptschulen beitragen und wird daher als ein wichtiger Anreiz für die Gewinnung von Schulleitungen gesehen.

Die Umsetzung dieser Empfehlung müsste durch eine entsprechende Änderung des Landesbesoldungsgesetzes erfolgen. Sie würde von den Betroffenen zugleich als deutliches Signal gewertet werden, dass der Landesregierung und dem Parlament an einer verbesserten Besoldung im Leitungsbereich von Schulen gelegen ist.

Die empfohlene Anhebung der Besoldung im Schulleitungsbereich wäre im Bereich der öffentlichen Schulen mit Kosten in folgender Höhe verbunden:

#### Besoldung:

#### Kosten einer Anhebung der Besoldung aller Schulleitungen auf A 14

Abbildung 8

| Anzahl Schulen <sup>21</sup> | Besoldungsgruppe | Grundgehalt zzgl. Amtszulage Erfahrungsstufe 10 in € monatlich <sup>22</sup> | Differenz zu A 14 in € monatlich | jährlicher Mehraufwand in € <sup>23</sup> |
|------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|
| 214                          | A 14             | 4.779,00                                                                     | keine Differenz                  | ohne Mehraufwand                          |
| 2.055                        | A 13 Z           | 4.543,97                                                                     | 235,03                           | 5.940.735                                 |
| 974                          | A 13             | 4.357,93                                                                     | 421,07                           | 5.044.502                                 |
| 69                           | A 12 Z           | 4.075,73                                                                     | 703,27                           | 596.865                                   |
| <b>3.312</b>                 |                  |                                                                              |                                  | <b>11.582.102</b>                         |

<sup>21</sup> MSW-interne Auswertung der amtlichen Schulstatistik 2014/2015

<sup>22</sup> Gehalts- und Zulagentabelle vom 1.9.2014

<sup>23</sup> einschließlich Sonderzahlung nach dem SZG-NRW, (GV. NRW. S. 696)

## Kosten einer Anhebung der Besoldung für Stellvertretungen von Schulen mit mehr als 180 Schülerinnen und Schülern auf A 13

Abbildung 9

| Anzahl Schulen <sup>24</sup> | Besoldungsgruppe | Grundgehalt zzgl. Amtszulage<br>Erfahrungsstufe 10<br>in € monatlich <sup>25</sup> | Differenz zu<br>A 13 in €<br>monatlich | jährlicher Mehraufwand<br>in € <sup>26</sup> |
|------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------|
| 214                          | A 13             | 43.357,93                                                                          | keine<br>Differenz                     | ohne<br>Mehraufwand                          |
| 2055                         | A 12 Z           | 4.075,73                                                                           | 282,2                                  | 7.133.028                                    |
| <b>2269</b>                  |                  |                                                                                    |                                        | <b>7.133.028</b>                             |

### Versorgung:

Im Bereich der Versorgung ergäbe sich sukzessiv im Falle der Zurruehsetzung der betroffenen Beamtinnen und Beamten bei einem angenommenen Ruhegehaltssatz von 65 % ein jährlicher Versorgungsmehraufwand von insgesamt ca. 12,2 Mio. Euro. Hierbei handelt es sich nicht um eine aktuelle Belastung des Landeshaushalts, sondern um eine Belastung, die in der Zukunft entsteht.

### Kosten für Ersatzschulen (Grund- und Hauptschulen)

Im Rahmen der Ersatzschulfinanzierung würden Kosten für Besoldung und Versorgung der Schulleitungen im Umfang von ca. 0,6 Mio. Euro entstehen<sup>27</sup>.

<sup>24</sup> MSW-interne Auswertung der amtlichen Schulstatistik 2014/2015

<sup>25</sup> Gehalts- und Zulagentabelle vom 1.9.2014

<sup>26</sup> einschließlich Sonderzahlung nach dem SZG-NRW, (GV. NRW. S. 696)

<sup>27</sup> Ersatzschulfinanzierung gemäß §§ 105 ff. SchulG. Die Kosten wurden pauschal mit 2 % der im öffentlichen Schulbereich entstehenden Mehrkosten für Besoldung und Versorgung beziffert.

## II.

### **Empfehlung 2:**

**Jede Grund- und Hauptschule hat eine Konrektorin/einen Konrektor.**

Schulleiterinnen und Schulleiter von Schulen mit weniger als 180 Schülerinnen und Schülern müssen die Leitung ihrer Schule allein bewältigen, denn Schulen dieser Größe verfügen bisher über keine Stelle für eine Konrektorin oder einen Konrektor. Derzeit betrifft dies ca. 880 von 2830 Grundschulen und 160 von 480 Hauptschulen in Nordrhein-Westfalen<sup>28</sup>. Allerdings nimmt die Zahl der kleinen Schulen künftig tendenziell ab, weil sie häufiger keine Eingangsklassen mehr bilden können oder von Auflösungsbeschlüssen der Schulträger in Zusammenhang mit der Neugründung von Sekundar- und Gesamtschulen betroffen sind. Aus diesen Gründen werden in den nächsten Jahren sukzessive 43 Grundschulen und 269 Hauptschulen auslaufen<sup>29</sup>.

Angesichts der gewachsenen Aufgabenfülle und Verantwortung, die mit der Leitung einer Schule unabhängig von der Schulform und Schulgröße verbunden sind (vgl. A.), ist die fehlende ständige Stellvertretung unter Qualitätsaspekten kritisch zu sehen.

Zunächst ist unter dem Aspekt der Führung der Schule immer (auch) eine Delegation von Führungsaufgaben anzustreben. Ohne formale Stellvertretung wird dieses Ziel allerdings nicht auf Dauer erreicht werden können. Darüber hinaus kann schon bei vorübergehenden Verhinderungen der Schulleitung die Abwesenheit zu Problemen führen. In Fällen, in denen keine ständige Vertreterin oder kein ständiger Vertreter zur Verfügung steht, übernimmt nach Schulgesetz in der Regel die dienstälteste Lehrerin, der dienstälteste Lehrer oder ein anderes Mitglied des Kollegiums die Vertretung. Diese Regelung sichert allerdings nur eine Vertretung im formalen Sinne und auch nur für einen vorübergehenden Zeitraum; keineswegs ist sie über einen längeren Zeitraum für die Führungskultur der betroffenen Schule förderlich.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Übernahme einer so genannten Vakanzvertretung finanziell regelmäßig nicht ausgeglichen wird. Eine Lehrkraft, die formal mit der Vertretung der Schulleitung beauftragt wird, muss die Aufgabe nach derzeitiger Rechtslage mindestens achtzehn Monate ausfüllen, bevor ihr eine Zulage nach § 46 ÜBesG NRW gezahlt werden kann. Dieser Zeitraum ist nach Auffassung der Projektgruppe nicht nur viel zu lang - angemessen wären drei Monate. Das Land spart bei dieser Re-

<sup>28</sup> MSW-interne Auswertung der amtlichen Schulstatistik 2014/2015

<sup>29</sup> MSW-interne Auswertung der amtlichen Schulstatistik 2014/2015

gelung unbeabsichtigt die Mittel, die im Haushalt für die Besetzung der Leitungsstelle an sich bereit stehen. Dies kann durch die gesetzliche Regelung nicht intendiert sein. Es wird daher empfohlen, das Thema im Rahmen der anstehenden Dienstrechtsmodernisierung anzugehen.

Bei Vakanzen in der Leitung steht an Schulen, denen aufgrund der Größe bisher keine Konrektorenstelle zusteht, in der Regel keine mit den Leitungsaufgaben vertraute Person zur Verfügung. Den Lehrkräften, die die Vertretung übernehmen, mangelt es oftmals an der Qualifizierung und Akzeptanz, um die komplexen Schulentwicklungsprozesse zu steuern. Sofern es nicht gelingt, die Stelle zügig wiederzubesetzen, hat eine solche Entwicklung zwangsläufig Auswirkungen auf das Schulleben und die Qualität der schulischen Arbeit.

Wenn in diesen Fällen kein Kollegiumsmitglied die Vertretung der Schulleitung übernimmt, werden teilweise Schulleitungen benachbarter Schulen kommissarisch mit der Leitung einer weiteren Schule oder Stellvertretungen benachbarter Schulen mit der Leitung beauftragt. Dass auch dieses Vorgehen nur eine Notlösung sein kann und dauerhaft weder den betroffenen Schulen noch den beauftragten Schulleitungen oder Stellvertretungen zuzumuten ist, liegt auf der Hand. Letztlich belasten solche Vertretungen immer zwei Systeme, da auch die „abgebende“ Schule zwangsläufig Qualität in der Leitung einbüßen muss.

Dies gilt umso mehr, als sowohl die Studie der Unfallkasse NRW zur gesundheitlichen Lage von Schulleitungen in NRW aus dem Jahr 2012<sup>30</sup> als auch die Studie zur Arbeitszufriedenheit und Beanspruchung von Grundschulleitungen in NRW aus dem Jahr 2014<sup>31</sup> feststellen, dass Grundschulleitungen besonders belastet und eher von gesundheitlichen Beschwerden betroffen sind als Schulleitungen anderer Schulformen. Beide Untersuchungen führen dies auf zu knappe personelle Ressourcen und dadurch bedingt mangelnde Delegationsmöglichkeiten an Grundschulen zurück.

Grundschulleitungen sind trotz ihrer hohen Unterrichtsverpflichtung überdies stärker als andere Schulleitungen in alle schulischen Prozesse eingebunden, weil sie aufgrund der knappen Ressourcen im Leitungsbereich kaum Möglichkeiten haben, Leitungsaufgaben oder andere übergeordnete schulische Aufgaben zu delegieren. Stattdessen müssen sie zum Teil sogar Sekretariats- und Hausmeisteraufgaben selbst übernehmen, weil Schulträgerpersonal während der allgemeinen Unterrichtszeit nicht ausreichend zur Verfügung steht und ihre Kolleginnen und Kollegen im Unterricht gleichzeitig gebunden sind (vgl. VI.).

---

<sup>30</sup> Unfallkasse NRW: „Schulleitungen und Gesundheit - Zur gesundheitlichen Lage von Schulleitungen in NRW“, S. 21, [https://www.unfallkasse-nrw.de/fileadmin/server/download/praevention\\_in\\_nrw/praevention\\_NRW\\_53.pdf](https://www.unfallkasse-nrw.de/fileadmin/server/download/praevention_in_nrw/praevention_NRW_53.pdf)

<sup>31</sup> Hohberg, Iris, S. 443 a.a.O.



Aus Fürsorgegesichtspunkten gegenüber Schulleitungen von kleinen Schulen<sup>32</sup>, zur Sicherung ihrer Qualität und im Interesse der Schülerinnen, Schüler, Eltern, Lehrkräfte, Schulträger und anderer Akteure im Umfeld dieser Schulen, sollten daher alle Schulen, unabhängig von ihrer Schülerzahl, perspektivisch mit Stellen für Konrektorinnen oder Konrektoren ausgestattet werden.

Dadurch könnten mehrfach positive Effekte für die Schulen erzielt werden:

Die Besetzungen der Schulleitungen mit Leitung und ständiger Stellvertretung würde sich unmittelbar positiv auf die Qualität der Arbeit der Schulen auswirken. Unbeschadet der Gesamtverantwortung der Schulleitung können Leitungsaufgaben je nach Fähigkeiten und Erfahrungen der Amtsinhaberinnen und Amtsinhaber aufgeteilt oder auch gemeinsam erledigt werden. Zusätzlich besteht in einem Leitungsteam die Möglichkeit des Austausches und der Reflektion auf Augenhöhe. Dies dürfte Schulleitungen nicht nur entlasten, sondern gibt ihnen auch Gelegenheit, stellvertretenden Schulleitungen Einblick in die Anforderungen des Schulleitungsamtes zu gewähren, um sie so an unterschiedliche Leitungsaufgaben (vgl. Abbildung 4) heranzuführen.

Die Maßnahme dient damit auch der nachhaltigen Personalentwicklung und damit perspektivisch der Behebung des Schulleitermangels. Da die weit überwiegende Zahl der Schulleitungen zuvor Konrektorenstellen inne hatten, ist sie, insbesondere im Zusammenwirken mit der empfohlenen Anhebung der Besoldung der Stellvertretungen, zur Beseitigung des Bewerbermangels und zur Gewinnung von Schulleitungen geeignet.

Neben einer qualitativ besseren Vertretung von vakanten Schulleitungsstellen könnte durch die Einrichtung von Stellvertretungsstellen an jeder Schule die für langfristige Schulentwicklungsprozesse unverzichtbare Stabilität in der Leitung dieser Schulen gewährleistet werden.

Die Kooperation im Schulleitungsteam würde insbesondere an kleinen Schulen die Qualität der Schulentwicklungsarbeit erheblich stärken, so dass sie damit insbesondere auch der Sicherung der Qualität der durch das 8. Schulrechtsänderungsgesetz<sup>33</sup> ermöglichten wohnungsnahen Grundschulangebote dient (vgl. C. II.).

Darüber hinaus könnte durch die Maßnahme die Beauftragung von „Doppelschulleitungen“ vermieden und die Wahrnehmung von Schulleitungsämtern durch Teilzeitbeschäftigte (vgl. C.) vereinfacht werden mit der Folge, dass der potentielle Bewerberkreis für Schulleitungsämter maßgeblich erweitert würde.

---

<sup>32</sup> Schulen mit weniger als 180 Schülerinnen und Schülern

<sup>33</sup> Gesetz zur Sicherung eines qualitativ hochwertigen und wohnungsnahen Grundschulangebots in Nordrhein-Westfalen (8. Schulrechtsänderungsgesetz) vom 13.11.2012 (GV. NRW. 2012 S. 514)

In den nächsten Jahren treten zahlreiche Grund- und Hauptschulleitungen wegen Erreichens der Altersgrenze in den Ruhestand<sup>34</sup>, so dass sich bereits bestehende Besetzungsprobleme vor allem im Grundschulbereich tendenziell noch verschärfen dürften, wenn keine wirksamen Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Bei den Hauptschulen wird sich das Problem in dieser Form nicht stellen, da damit zu rechnen ist, dass weitere Schulen von Auflösungsbeschlüssen betroffen sein werden.

Die Umsetzung dieser Empfehlung wäre mit folgenden Kosten verbunden:

#### Besoldung:

**Kosten einer Einrichtung von Stellvertretungsstellen mit einer Besoldung nach A 13 an Grund- und Hauptschulen mit weniger als 180 Schülerinnen und Schülern**

Abbildung 10

| Anzahl Schulen <sup>35</sup> | Besoldungsgruppe der Lehrkräfte | Grundgehalt zzgl. Amtszulage Erfahrungsstufe 10 in € monatlich <sup>36</sup> | Differenz zu A 13 in € monatlich | jährlicher Mehraufwand in € <sup>37</sup> |
|------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|
| 1043                         | A 12                            | 3920,64                                                                      | 437,29                           | 5.609.949                                 |

Von den 1043 derzeit bestehenden Schulen dieser Größenordnung werden in den nächsten Jahren sukzessive ca. 300 Schulen auslaufen, so dass sich der ermittelte jährliche Mehraufwand entsprechend verringern wird.

#### Versorgung:

Im Bereich der Versorgung ergäbe sich sukzessiv im Falle der Zurrücksetzung der betroffenen Beamtinnen und Beamten bei einem angenommenen Ruhegehaltssatz von 65 % ein jährlicher Versorgungsmehraufwand von insgesamt ca. 3,7 Mio. Euro. Hierbei handelt es sich nicht um eine aktuelle Belastung des Landeshaushalts, sondern um eine Belastung, die in der Zukunft entsteht.

#### Kosten für Ersatzschulen (Grund- und Hauptschulen)

Im Rahmen der Ersatzschulfinanzierung würden Kosten für Besoldung und Versorgung der zusätzlichen Stellvertretungsstellen im Umfang von ca. 0,2 Mio. Euro<sup>38</sup> entstehen.

<sup>34</sup> Bis 2025 treten voraussichtlich 1121 Leiterinnen und Leiter und 300 Stellvertretungen von Grundschulen und 197 Leiterinnen und Leiter und 113 Stellvertretungen von Hauptschulen in den gesetzlichen Ruhestand (Auswertung aus STD).

<sup>35</sup> MSW-interne Auswertung der amtlichen Schulstatistik 2014/2015

<sup>36</sup> Gehalts- und Zulagentabelle vom 1.9.2014

<sup>37</sup> einschließlich Sonderzahlung nach dem SZG-NRW, (GV. NRW. S. 696)

<sup>38</sup> Ersatzschulfinanzierung gemäß §§ 105 ff. SchulG. Die Kosten wurden pauschal mit 2 % der im öffentlichen Schulbereich entstehenden Mehrkosten für Besoldung und Versorgung beziffert.

### III.

#### **Empfehlung 3:**

**Eine „Erweiterte Schulleitung“ wird in allen Schulformen ermöglicht.**

Einzelne, klar definierte Leitungsaufgaben sollten an allen Schulformen auch von Lehrkräften wahrgenommen werden können, die nicht der Schulleitung<sup>39</sup> angehören. Die Delegation von Aufgaben ist ein wichtiges Führungsinstrument. Neben der Stellvertretung bietet es sich an, Lehrkräfte der Schule gezielt mit einzelnen Aufgaben zu betrauen. Dies würde zur Entlastung der Schulleitung führen, die sich stärker als bisher auf ihr „Kerngeschäft“ konzentrieren kann.

Schulgesetzlich ist eine Aufgabenverlagerung bereits jetzt möglich. So kann das Ministerium gemäß § 60 Abs.1 SchulG zulassen, dass weitere Personen der Schulleitung angehören (Erweiterte Schulleitung). Auch ist die Übertragung einzelner Leitungsaufgaben auf Lehrerinnen und Lehrer zur eigenständigen Wahrnehmung in § 60 Abs. 3 SchulG bereits vorgesehen. Die zitierten Bestimmungen sind nicht auf bestimmte Schulformen begrenzt.

Gleichwohl ist die Erweiterte Schulleitung bislang nur für die Schulformen Gymnasium, Gesamtschule, Sekundarschule und Berufskolleg durch die §§ 35 bis 37 ADO und teils durch Erlassregelungen zur Organisation und Geschäftsverteilung umgesetzt worden<sup>40</sup>.

Für die Schulformen Grundschule, Hauptschule und Realschule gibt es bisher keine entsprechenden schulformspezifischen Regelungen.

Damit auch Schulleitungen von Grund-, Haupt- und Realschulen systematischer als bisher weitere Personen mit der Wahrnehmung von Leitungsaufgaben beauftragen können, wird empfohlen, die Erweiterte Schulleitung auch für diese Schulformen einzuführen und eine auf die Erfordernis-

---

<sup>39</sup> Der Schulleitung gehören Leiterinnen oder Leiter, ständige Vertreterin oder ständiger Vertreter und soweit bestellt auch zweite Konrektorinnen oder Konrektoren an (§ 60 Abs. 1 SchulG). Stellen für ständige Vertretungen stehen nur an Schulen mit mehr als 180 Schülerinnen und Schüler zur Verfügung. Zweite Konrektorstellen sind nur an Schulen mit mehr als 540 Schülerinnen und Schüler vorgesehen. Im Haushaltsplan 2015 sind dafür an GS 1, an HS 13 und an RS 268 Stellen etatisiert.

<sup>40</sup> RdErl. des KM vom 20.12.1990: „Organisation und Geschäftsverteilung für Gesamtschulen“ (BASS 21-02 Nr. 3),

RdErl. des KM vom 21.9.1992: „Funktionsstellen an Gymnasien für Studiendirektoren und Studiendirektorinnen als Fachleiter und Fachleiterinnen zur Koordinierung schulfachlicher Aufgaben“ (BASS 21-02 Nr. 5),

RdErl. des MSW vom 1.4.2014: „Organisation und Geschäftsverteilung für Sekundarschulen“ (BASS 21-02 Nr. 9)

se der jeweiligen Schulform ausgerichtete Organisation und Geschäftsverteilung auszuarbeiten und durch entsprechende Erlasse zu regeln.

Da in Grund-, Haupt-, und Realschulen außerhalb der Schulleitung keine Funktionsstellen zur Verfügung stehen, fehlt hier der organisatorische Unterbau. Daher kann die Übernahme besonderer schulischer Aufgaben oder einzelner Teilaufgaben von Schulleitung nur durch eine Reduzierung der Unterrichtsverpflichtung angemessen kompensiert werden. Dies wiederum setzt voraus, dass die den Schulen zugestanden Ressourcen ausreichend Raum für die Delegation von Aufgaben bieten (vgl. IV. „Leitungszeit“ u. V. „Anrechnungsstunden“).

Für die im Wege der Delegation mit neuen Aufgaben betrauten Lehrkräfte würde auch ein weiterer Effekt im Sinne einer Personalentwicklung erzielt werden. Sie würden hierdurch auch in diesen Schulformen bereits vor Übernahme einer Schulleitungsfunktion systematisch an einzelne Leitungskompetenzen (weiter-)herangeführt, die auch in das berufsbiografische Portfolio Leitung (vgl. D.) einfließen sollten. Durch die Mitarbeit in der Erweiterten Schulleitung sammeln interessierte Lehrkräfte nämlich wichtige Erfahrungen und können sich auf dieser Grundlage sehr gut für eine spätere Bewerbung auf eine Schulleitungsstelle vorbereiten.

Es ist davon auszugehen, dass durch die Einrichtung Erweiterter Schulleitungen auch an Grund-, Haupt- und Realschulen der Kreis derjenigen Lehrkräfte, die sich für die Übernahme von Schulleitungsfunktionen interessieren, deutlich erweitert werden kann.

## IV.

### Empfehlung 4:

- **Neue Schulleiterinnen und Schulleiter haben im ersten Jahr der Übernahme dieser Aufgabe zwei zusätzliche Stunden Leitungszeit zur Verfügung.**
- **Jede Schule erhält eine Mindestleitungszeit von 16 Wochenstunden.**
- **Die Verordnung zu § 93 Abs. 2 Schulgesetz sieht eine schrittweise Erhöhung des Leitungssockels bei Grundschulen um drei Wochenstunden vor.**
- **Die Leitungszeit an offenen Ganztagschulen wird abhängig von der Schülerzahl im Ganztag gestaffelt.**

### Zusätzliche Leitungszeit für neue Schulleitungen

Um Schulleitungen, die neu im Amt sind, bessere Rahmenbedingungen für die Einarbeitung bieten zu können, wird empfohlen, die Leitungszeit im ersten Jahr seit Amtsübernahme um zwei Wochenstunden zu erhöhen. Dadurch würde dem Umstand Rechnung getragen, dass die Leitung einer neuen Schule zu Beginn mehr Zeit in Anspruch nimmt und die Gefahr vermindert, dass sich Betroffene mit der neuen Aufgabe überfordern. Zusammen mit den bereits bestehenden und neuen Maßnahmen der Begleitung und Unterstützung von Schulleitungen durch Coachings und Mentorings (vgl. D. II.) setzt das Land damit ein wichtiges Signal für gute Rahmenbedingungen für die Einarbeitung neu gewonnener Schulleitungen.

### Mindestleitungszeit an Schulen

Die Leitung einer Schule erfordert unabhängig von der Größe der Schule und der Schulform ein Mindestmaß an Leitungszeit, um alle Leitungsaufgaben verantwortungsvoll wahrnehmen zu können. Allen Schulen sollte daher zur Sicherung der Qualität eine Mindestleitungszeit von 16 Wochenstunden zur Verfügung stehen.

Die Maßnahme soll bessere Rahmenbedingungen für die Leitung von sehr kleinen Systemen, von Schulen im Aufbau und von auslaufenden Schulen<sup>41</sup> schaffen. Letztere stehen vor besonderen Herausforderungen, da sie

---

<sup>41</sup> Schulen, für die ein Auflösungsbeschluss gefasst worden ist oder die keine Eingangsklassen mehr bilden können.

im Auflösungsprozess die Qualität der Schule und des Unterrichtsangebotes bis zum Abschluss des letzten Jahrgangs sicherzustellen haben. Dazu sind in enger Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht und dem Schulträger vielfältige Aufgaben, wie beispielsweise die Sicherung des Unterrichtsangebotes durch Kooperationen mit anderen Schulen, die Steuerung des Personalabbaus und Beratung der davon betroffenen Lehrkräfte, zu bewältigen. Die sinkende Schülerzahl wirkt sich mindernd auf die der Leitung zur Verfügung stehende Leitungszeit nach § 5 AVO aus. Dies kann zur Folge haben, dass Schulleitungen gerade in der schwierigen Übergangsphase bis zur endgültigen Schließung der Schulen nicht mehr genügend Leitungszeit zur Erfüllung ihrer Aufgaben zur Verfügung steht.

### Erhöhung der Leitungszeit an Grundschulen

Schulleitungen sind in erster Linie Leitungs-, nicht Lehrkräfte. Die Qualität der Arbeit von Schulleitungen ist in hohem Maße davon abhängig, dass ausreichend Leitungszeit für die Erledigung der vielfältigen Aufgaben zur Verfügung steht.

Die Leitungszeit jeder Schule wird auf der Grundlage des § 5 AVO ermittelt. Sie soll entsprechend der tatsächlichen Belastungen zwischen Schulleiterin, Schulleiter, Stellvertretern oder anderen mit ständiger Wahrnehmung von Leitungsaufgaben betrauten Lehrkräften aufgeteilt werden<sup>42</sup>. Sie berechnet sich aus einem Sockel und einem stellenbezogenen Anteil.

Insofern ergibt sich zwischen den verschiedenen Schulformen ein heterogenes Gesamtbild. Einerseits ist die wöchentliche Unterrichtsverpflichtung als Maß für die Gesamtarbeitszeit mit 28 Wochenstunden an Grund-, Haupt- und Realschulen am höchsten<sup>43</sup>. Andererseits sehen sich Grundschulleitungen durch den stellenbezogenen Anteil der Leitungszeit zu Recht benachteiligt, da hier auch noch die Schüler-Lehrer-Relation deutlich über der anderer Schulformen liegt<sup>44</sup> und folglich der stellenbezogene Berechnungsanteil bei gleicher Schülerzahl geringer ist.

Im Bereich der Grundschulen haben Schulleitungen daher im Vergleich zu anderen Schulformen nach wie vor hohe Unterrichtsverpflichtungen und sind oft mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit durch unterrichtliche Tätigkeiten gebunden. Dies führt u.a. dazu, dass Schulleitungen von Grundschulen auch noch Klassenleitungsaufgaben übernehmen müssen.

---

<sup>42</sup> VV Nr. 5.1.2 zu § 5 AVO

<sup>43</sup> § 2 AVO, Wöchentliche Unterrichtsverpflichtung GS-, HS- und RS 28 Stunden, SekS, GE, GY, BK 25,5 Stunden, FS 27,5 Stunden

<sup>44</sup> § 8 AVO, Relation „Schüler je Stelle“: GS 22,44, HS 17,86, RS 20,94, SekS 16,27, GE Sek I 19,32, GY Sek. I 19,88, FS Schwerunkte Lern- und Entwicklungsstörungen 9,92

Auch wenn die Leitungszeit für alle Schulen in den letzten Jahren sukzessive heraufgesetzt worden ist<sup>45</sup>, bleibt festzustellen, dass diese insbesondere im Bereich der Grundschulen aus Sicht der Projektgruppe noch nicht ausreicht.

Dies kann zu hohen, auch gesundheitlichen Beanspruchungen führen, die nach Ansicht von Schulleiterinnen und Schulleitern interessierte Lehrkräfte von Bewerbungen auf Schulleitungsämter abhält und damit auch (mit-)ursächlich für den Bewerbermangel sind. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie zur Arbeitszufriedenheit und Beanspruchung von Grundschulleitungen in NRW aus dem Jahr 2014<sup>46</sup>.

Im Grundschulbereich ist dem in der Praxis längst vollzogenen Wandel von der Lehrkraft mit Leitungsaufgaben zur Leitung mit Unterrichtsverpflichtung durch Erhöhung der Leitungszeit Rechnung zu tragen. Zur Stärkung des Leitungsamtes sollte daher die Leitungszeit für alle Schulleitungen den (deutlich) größeren Anteil an der Gesamtarbeitszeit ausmachen<sup>47</sup>.

Die Projektgruppe empfiehlt, die Leitungszeit an allen Grundschulen schrittweise um drei Wochenstunden zu erhöhen. Um die Unterschiede bei der Bemessung der Leitungszeit zwischen den Schulformen nicht weiter zu verschärfen, sollte diese Maßnahme durch eine Erhöhung des Sockels, nicht der stellenbezogenen Anteile realisiert werden.

#### Staffelung der Leitungszeit an offenen Ganztagsgrundschulen

Weiterer Anpassungsbedarf wird bei der pauschalen Erhöhung der Leitungszeit an offenen Ganztagsgrundschulen um eine Wochenstunde gesehen (§ 5 Abs. 4 AVO).

An gebundenen Ganztagsschulen gemäß § 9 Abs. 1 SchulG fließen die Stellenanteile für den Ganztagszuschlag<sup>48</sup> in die Stellenberechnung ein und erhöhen dadurch automatisch die Leitungszeit der Schule.

Wegen der grundsätzlich anderen Konstruktion der offenen Ganztagschulen im Primarbereich, die auf individuellen Kooperationsvereinbarungen zwischen Schulträger, Schule, Jugendhilfe und anderen außerschuli-

---

<sup>45</sup> Erläuterungen zum Entwurf des Haushaltsplans für das HHJ 2015 Epl. 05, S. 87-89. Im Bereich der GS wurden zuletzt 109 Stellen (Haushalt 2014), im Bereich der anderen Schulformen 357 zusätzliche Stellen (Haushalt 2015), insgesamt etwa 23,3 Mio EUR zur Verfügung gestellt.  
[http://gon-itp-serv42.lids.nrw.de/Intranet/Haushalt/Haushalt\\_2015/HE\\_2015\\_Erlaeuterungsband\\_Stand\\_29\\_08\\_14.pdf](http://gon-itp-serv42.lids.nrw.de/Intranet/Haushalt/Haushalt_2015/HE_2015_Erlaeuterungsband_Stand_29_08_14.pdf)

<sup>46</sup> Hohberg, Iris, S. 332, 339, 340 a.a. O.

<sup>47</sup> Stellungnahme des Schulleiters Martin Frey Stellungnahme 16/1821 S. 3,  
<http://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMST16-1821.pdf>

<sup>48</sup> Gemäß § 9 Abs. 1 AVO beträgt der Ganztagsstellenzuschlag für Grundschulen, für die Sekundarstufe I sowie für Förderschulen mit dem Förderschwerpunkt Lernen 20 %, für die übrigen Förderschulen und die Schulen für Kranke 30 %.

schen Partnern beruht, ist eine vergleichbare Berechnung dort nicht möglich.

An Schulen mit offenem Ganztagsangebot stellen die Träger der Jugendhilfe und andere außerschulische Partner aus den Bereichen Sport (z.B. Vereine) und Kultur (z.B. Musikschulen) das pädagogische Personal im Ganztag. Aus diesem Grund erhalten offene Ganztagsgrundschulen anders als die Schulen im gebundenen Ganztag keinen Ganztagsstellenzuschlag, sondern eine pauschale Erhöhung der Leitungszeit um eine Wochenstunde. Diese Pauschale wird unabhängig davon, wie viele Schülerinnen und Schüler an den außerunterrichtlichen Ganztagsangeboten teilnehmen, gewährt.

Schulleiterinnen und Schulleiter von offenen Ganztagsgrundschulen tragen in der Zusammenarbeit mit den außerschulischen Kooperationspartnern umfangreiche Organisationsverantwortung, die mit hohem Koordinations- und Verwaltungsaufwand verbunden ist. Dieser steigt proportional mit der Anzahl der Gruppen im Ganztag.

Es hat sich gezeigt, dass die pauschale Erhöhung der Leitungszeit um eine Wochenstunde an Grundschulen mit mehreren Ganztagsgruppen in keiner Weise den erheblichen Leitungsaufwand für die Koordination der zahlreichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der außerschulischen Kooperationspartner ausgleichen kann<sup>49</sup>.

Eine pauschale Zuweisung, die nicht die erheblichen Unterschiede in der Belastung der Schulleiterinnen und Schulleiter an Schulen mit hohen oder geringen Teilnehmerzahlen im Ganztag berücksichtigt, wird als ungerecht wahrgenommen.

Die Leitungszeit für offene Ganztagsgrundschulen sollte daher künftig in Abhängigkeit von der Anzahl der Schülerinnen und Schüler, die im Ganztag angemeldet sind, zwischen einer und drei Wochenstunden betragen.

#### Kosten:

Ein Zuschlag für neue Schulleitungen im ersten Jahr nach Übernahme der Leitung im Umfang von zwei Stunden Leitungszeit pro Woche würde bei hundert neuen Schulleitungen pro Jahr bei einer durchschnittlichen Regelpflichtstundenzahl von 26 Wochenstunden einen Stellenmehrbedarf von acht Stellen verursachen.

---

<sup>49</sup> zu den Aufgaben der Schulleitung vgl. Nr. 6.8 des RdErl. des MSW vom 23.12.2010 (BASS 12-63 Nr. 2)



Eine Mindestleitungszeit von 16 Wochenstunden für in den nächsten Schuljahren auslaufende Haupt-, Real- und Förderschulen wäre insgesamt mit einem Stellenmehrbedarf von rund 30 Stellen verbunden<sup>50</sup>.

Eine Mindestleitungszeit von 16 Wochenstunden für kleine Schulen würde im Bereich der Grundschulen 18 und im Bereich der Förderschulen rund vier Stellen kosten. Für Schulen im Aufbau (im Bereich der SI) entstünde ein Stellenmehrbedarf von rund zwei Stellen.

Eine Erhöhung der Leitungszeit an Grundschulen um eine Wochenstunde erfordert ca. 110 Stellen zusätzlich.

---

<sup>50</sup> Die Angaben beruhen auf fiktiven Modellrechnungen unter der Annahme, dass in den nächsten Jahren 40 HS, 30 RS und 45 FS auslaufen.

## V.

### Empfehlung 5:

**Grundschulen erhalten entsprechend den Schulen der Sekundarstufe I für die ständige Wahrnehmung besonderer schulischer Aufgaben 0,5 Anrechnungsstunden je Stelle.**

Für die Tätigkeit im Lehrerrat, als Ansprechpartnerin für Gleichstellungsfragen, zum Ausgleich besonderer unterrichtlicher Belastungen sowie für die Wahrnehmung besonderer schulischer Aufgaben werden allen Schulen Anrechnungsstunden zur Verfügung gestellt<sup>51</sup>.

Die Anzahl der Anrechnungsstunden wird je nach Schulform mit unterschiedlichen Faktoren berechnet. Sie reichen von 0,2 für Grundschulen bis zu 1,2 an Schulformen der S II<sup>52</sup>.

Die unterschiedlichen Faktoren mögen historisch zu erklären sein. Vor dem Hintergrund, dass die Entlastungstatbestände in den verschiedenen Schulformen inzwischen vergleichbar sind, erscheinen sie aus heutiger Sicht nicht mehr sachgerecht und damit nicht mehr begründbar. Die Personalvertretungen der Lehrkräfte kritisieren diese Ungleichbehandlung seit Jahren.

Nach der derzeitigen Berechnungsgrundlage stehen den meisten Grundschulen nicht mehr als zwei Stunden zur Verfügung. Nur Grundschulen mit 300 Schülerinnen und Schülern erhalten drei Anrechnungsstunden, während Schulen dieser Größe der Sekundarstufe I je nach Schulform bis zu zehn Anrechnungsstunden zur Verfügung stehen. Förderschulen dieser Größe verfügen über zwölf Anrechnungsstunden<sup>53</sup>.

Während Schulen der S I, die im gebundenen Ganztag unterrichten, darüber hinaus weitere Anrechnungsstunden wegen des Ganztagszuschlags gemäß § 9 Abs. 1 AVO erhalten, bleibt die Zahl der Schülerinnen und Schüler im offenen Ganztag bei der Berechnung der Anrechnungsstunden für Grundschulen gänzlich unberücksichtigt.

Die geringe Zahl der Anrechnungsstunden in Grundschulen hat zur Folge, dass die Delegation von übergeordneten Aufgaben hier zwar rechtlich möglich, wegen fehlender zeitlicher Ressourcen praktisch jedoch kaum umsetzbar ist. Dies trägt zur hohen Belastung speziell von Grundschullei-

<sup>51</sup> § 2 Abs. 5 AVO

<sup>52</sup> FS, Schulen für Kranke 0,4, RS, SekS, GE und GY in der S I sowie Berufsschulen 0,5, HS 0,6, Fachschulen und WBK 1,0, GY und GE in der S II sowie Berufsfachschulen und Fachoberschulen 1,2.

<sup>53</sup> Modellrechnungen mit der fiktiven Annahme von 300 Schülerinnen und Schülern an Schulen unterschiedlicher Schulformen.

tungen bei, da sie besondere schulische Aufgaben (z.B. Koordinationsaufgaben, Entwicklung von Lernprozessen, Leitung von Konferenzen, Fortbildungsmanagement, Evaluationsaufgaben, Projektleitung) häufig selbst übernehmen müssen. Hierbei handelt es sich nicht um Leitungsaufgaben im engeren Sinne.

Wegen dieser Entwicklung wird daher eine Erhöhung der Anrechnungstunden für Grundschulen auf das Niveau der Schulen der S I (0,5 Std. je Stelle) empfohlen. Die damit verbundenen Delegationsmöglichkeiten geben Lehrerinnen und Lehrern Gelegenheit, Erfahrungen mit Aufgaben zu sammeln, die für ihre berufliche Weiterentwicklung und eine perspektivische Übernahme von Leitungsaufgaben wichtig sein können (vgl. D.). Im Hinblick auf eine kontinuierliche Personalentwicklung an Grundschulen ist diese Maßnahme deshalb von besonderer Bedeutung.

Sie führt gleichzeitig zu einer spürbaren Verbesserung der Rahmenbedingungen für Schulleitungen an Grundschulen und kann damit einen wesentlichen Beitrag zur Verringerung der Vakanzen im Schulleitungsbereich an Grundschulen leisten.

#### Kosten:

Die Erhöhung auf 0,5 Anrechnungstunden pro Stelle an Grundschulen würde 300 zusätzliche Stellen erfordern.

## VI.

### Empfehlung 6:

**Das Ministerium führt Gespräche mit den Kommunalen Spitzenverbänden mit dem Ziel,**

- **eine bessere personelle Ausstattung der Schulen mit Schulsekretärinnen und Schulsekretären sowie Hausmeisterinnen und Hausmeistern zu erreichen und**
- **die Zusammenarbeit der Schulleitungen mit den Schulträgern zu vereinfachen.**

Die personelle Ausstattung der Schulen mit Schulsekretärinnen und Schulsekretären sowie Hausmeisterinnen und Hausmeistern nach § 79 SchulG gehört zu den Aufgaben der Schulträger und variiert je nach Finanzkraft und Prioritätensetzung der einzelnen Kommune stark.

Angesichts der angespannten Haushaltssituation vieler Kommunen ist die Ausstattung mit dem zuvor genannten Personal an vielen Schulen in den letzten Jahren stark zurückgefahren worden; dies betrifft Grund- und Hauptschulen in besonderer Weise: Hier sind die Schulsekretariate teilweise nur für wenige Stunden oder nur an einigen Wochentagen besetzt. Das zur Verfügung gestellte Personal reicht häufig nicht aus, um eine ausreichende Entlastung der Schulleitungen von Routineangelegenheiten - z.B. einfache Verwaltungsangelegenheiten der Schule - sicher zu stellen. Im Gegenteil: Durch die fehlende Präsenz dieses Personals werden Schulleitungen oft zusätzlich belastet, weil sie unaufschiebbare Sekretariatsaufgaben und auch Arbeiten des Hausmeisterpersonals mangels Alternativen übernehmen müssen<sup>54</sup>. Es bedarf an dieser Stelle keiner weitergehenden Ausführungen, dass sich durch die Einsparungen beim Schulträgerpersonal<sup>55</sup> die Arbeitsbedingungen für Schulleitungen an den von diesen Kürzungen betroffenen Schulen maßgeblich verschlechtert haben.

Die Zusammenarbeit der Schulleiterinnen und Schulleiter mit den Schulträgern ist - abhängig von der Organisation der Schulverwaltungsämter - teilweise mit hohem Verwaltungsaufwand verbunden. Schulleitungen könnten hier entlastet werden, wenn beim Schulträger zentrale Ansprechpartner für die Schulen zur Verfügung stehen würden, die die Anliegen der Schulleitungen an die zuständigen Bearbeiterinnen und Bearbeiter weiterleiten. Insgesamt wird hier noch erheblicher Optimierungsbedarf gesehen.

<sup>54</sup> Sachverständigenanhörung im ASW am 25. 6.2014, APr 16/599, S. 8, 17 und 18

<http://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMA16-599.pdf>,

<sup>55</sup> Hohberg, Iris, S. 254, 255, 348 a.a.O.

Es wird daher empfohlen, Gespräche mit den Kommunalen Spitzenverbänden zu führen, um - entsprechend der Verantwortungsbereiche des Landes und der Kommunen im Schulwesen - im Interesse der öffentlichen Schulen gemeinsame Lösungen für bessere Rahmenbedingungen bei der Arbeit von Schulleitungen zu finden.



## C. Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die Aufgabe, Familie und Beruf aufeinander abzustimmen, betrifft aktuell immer noch insbesondere Frauen, da sie bis heute faktisch zum größeren Teil die Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen übernehmen. Häufig arbeiten sie deshalb über einen längeren Zeitraum in familienpolitisch bedingter Teilzeit. Aber auch unabhängig von Geschlecht oder Familienstand sind die umfassend positiven Effekte der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben inzwischen unumstritten<sup>56</sup>. Für Investitionen in familienfreundliche Maßnahmen hat eine Studie aus dem Jahre 2003 in einer Modellrechnung eine Rendite in Höhe von 25 % der insgesamt eingesetzten Aufwendungen ermittelt<sup>57</sup>.

Der Anteil der teilzeitbeschäftigten Lehrerinnen und Lehrer ist mit 40 % an Grundschulen besonders hoch; aber auch an Realschulen (34 %) und Hauptschulen (25 %) üben vergleichsweise viele Lehrerinnen und Lehrer eine Teilzeitbeschäftigung aus<sup>58</sup>.

Andererseits ist in der Praxis die Übernahme eines Leitungsamtes in Teilzeit an Schulen äußerst selten und meist noch mit einem vergleichsweise hohen Beschäftigungsumfang verbunden. Im Durchschnitt aller Schulformen nehmen nur etwa 8 % der Schulleiterinnen und Schulleiter ihr Amt in Teilzeit wahr, bei den stellvertretenden Schulleiterinnen und Schulleitern sind dies ca. 13 %. An Grundschulen sind 10 % der Schulleiterinnen und Schulleiter teilzeitbeschäftigt, etwa 20 % im stellvertretenden Leitungsamt<sup>59</sup>.

Um den Leitungsvakanzen wirkungsvoll zu begegnen, muss auch für teilzeitbeschäftigte Lehrerinnen und Lehrer der Weg in die Schulleitung möglich und attraktiv sein. Dabei lassen die Teilnahmen an den Orientierungsseminaren der Bezirksregierungen<sup>60</sup> und der Schulleitungsqualifizierung<sup>61</sup>

---

<sup>56</sup> BMFSF: „Work-Life-Balance“, S. 6 ff.,

<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Work-Life-Balance>

<sup>57</sup> BMFSFJ: „Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen“, S. 32,

<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Betriebswirtschaftliche-Effekte>

<sup>58</sup> MSW, amtliche Schulstatistik 2014/2015, S. 52,

[http://www.schulministerium.nrw.de/docs/bp/Ministerium/Service/Schulstatistik/Amtliche-Schuldaten/Quantita\\_2014.pdf](http://www.schulministerium.nrw.de/docs/bp/Ministerium/Service/Schulstatistik/Amtliche-Schuldaten/Quantita_2014.pdf)

<sup>59</sup> MGEPA: „Vierter Bericht zur Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes“. Der Bericht wird noch im Laufe des Jahres online veröffentlicht. Die Zahlen nach dem Stand 2. Januar 2013 stammen aus dem Beitrag des Ministeriums für Schule und Weiterbildung für diesen Bericht.

<sup>60</sup> Bildungsportal, Angebote zur Nachwuchsförderung,

<http://www.schulministerium.nrw.de/docs/bp/Lehrer/Schulleitung/SLQ/Nachwuchsfoerderung/index.html>

<sup>61</sup> Bildungsportal: „Die vier Module der Schulleitungsqualifizierung“,

<http://www.schulministerium.nrw.de/docs/bp/Lehrer/Schulleitung/SLQ/Qualifikationserweiterung/Module/index.html>

erkennen, dass durchaus Interesse an den Gestaltungsmöglichkeiten und der Verantwortung in einer Leitungsposition vorhanden ist.

Die Vorschläge der Projektgruppe zu B. II. (Konrektorinnen/Konrektoren an allen Grund- und Hauptschulen), B. III. („Erweiterte Schulleitung“ in allen Schulformen) sowie B. VI. (Verbesserte Ausstattung der Schulen mit Schulsekretärinnen und Schulsekretären sowie Hausmeisterinnen und Hausmeistern und Vereinfachung der Zusammenarbeit mit dem Schulträger) sind wichtige Bausteine, um ein Leitungsamt an der Schule auch in Teilzeit bewältigen zu können. Die Wahrnehmung von Schulleitung in Teilzeit wird gefördert, wenn durch Entlastungen für besondere schulische Aufgaben (vgl. B. V), Funktionsämter und Ämter der erweiterten Schulleitung Teamstrukturen und Delegationsmöglichkeiten vorhanden sind. Die Praxis hat den Wunsch nach Unterstützung und einer Alternative zum „Einzelkämpfertum“ bereits nachdrücklich formuliert<sup>62</sup>.

Darüber hinaus können eine begleitende Unterstützung bei Übernahme des Amtes in Teilzeit durch u.a. eine systematisierte Personalentwicklung, die Einführung von Mentoring- und Coaching-Elementen sowie von Potenzialanalyse- und Self-Assessment-Modulen (vgl. D.) bei der Bewältigung der Schwierigkeiten helfen, die sich aus dem Spannungsverhältnis zwischen beruflichen und familiären Anforderungen ergeben.

---

<sup>62</sup> Sachverständigenanhörung im ASW am 25.6.2014, APr 16/599, S. 7 ff., <http://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMA16-599.pdf> und Hohberg, Iris, S. 351 ff. a.a.O.



### Empfehlung 7:

**Im Rahmen eines Modellversuchs wird ein Jobsharing für Schulleiterinnen und Schulleiter erprobt.**

Die Übernahme einer Schulleitung im Jobsharing ist ein Angebot, das es zwei teilzeitbeschäftigten Lehrkräften ermöglicht, die Leitungsfunktion gemeinsam (gleichberechtigt) wahrzunehmen. Dauer und Lage der individuellen Arbeitszeiten können zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern abgesprochen werden.

Dabei sind grundsätzlich zwei Möglichkeiten der Aufgabenteilung denkbar:

- „vertikale Aufgabenteilung“: Aufteilung der Aufgabenbereiche von Schulleitung mit getrennten Verantwortungsbereichen für jeweils eine Person
- „horizontale Aufgabenteilung“: mehrere Aufgabenbereiche werden von beiden Personen übernommen.

Nach einer Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln aus dem Jahre 2013 „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit“<sup>63</sup> bieten 11,1 % der befragten Unternehmen in Deutschland überwiegend in der Privatwirtschaft Jobsharing-Modelle an. Systematische empirische aktuelle Studien aus Deutschland zum Jobsharing sind nicht veröffentlicht. Eine vergleichsweise aktuelle Analyse zu Teilzeit und Jobsharing in der Schweiz hat die Fachhochschule Nordwestschweiz Hochschule für Wirtschaft im Februar 2014 veröffentlicht<sup>64</sup>. Verfügbare Publikationen beziehen sich oft auf einzelne Fallbeispiele<sup>65</sup>, die im Regelfall positiv beschrieben werden.

<sup>63</sup> BMFSFJ: „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013“, S. 10,  
[http://www.erfolgskfaktor-](http://www.erfolgskfaktor-familie.de/dlw.asp?filename=Unternehmensmonitor_Familienfreundlichkeit_2013.pdf)

[familie.de/dlw.asp?filename=Unternehmensmonitor\\_Familienfreundlichkeit\\_2013.pdf](http://www.erfolgskfaktor-familie.de/dlw.asp?filename=Unternehmensmonitor_Familienfreundlichkeit_2013.pdf)

<sup>64</sup> Amstutz, Nathalie, Jochem, Annette: „Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz“, Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft, Februar 2014,  
[http://www.topsharing.ch/tmc\\_daten/File/Bericht%20Erhebung%20Jobsharing%20FHNW%202014\(3\).pdf](http://www.topsharing.ch/tmc_daten/File/Bericht%20Erhebung%20Jobsharing%20FHNW%202014(3).pdf)

<sup>65</sup> z.B. Verein „Part Time Optimierung, „GO for Jobsharing“, Schweiz,  
<http://www.go-for-jobsharing.ch/de/testimonials/paedagogik.html>,  
Stadt Castrop-Rauxel, Zentrum Frau in Beruf und Technik, Jobsharing bei Oberärztinnen im Klinikum Remscheid,  
<http://www.zfbt.de/netzwerk-w/themendossiers/studie-staedtedreieck/remscheid-sana.pdf>  
Commerzbank, Blogeintrag „Zwei auf einem Posten“,  
<https://blog.commerzbank.de/menschen-begegnen/zwei-auf-einem-posten.html>

In Baden-Württemberg<sup>66</sup> und Hamburg<sup>67</sup> ist die Besetzung von Schulleitungsstellen mit zwei Personen im Rahmen des Jobsharings bereits erprobt worden.

In der Schweiz wird Jobsharing ebenfalls überwiegend in den oberen Führungsetagen angewandt<sup>68</sup>. Die Fraport AG unterstützt ihre Führungskräfte dabei, flexible Arbeitszeitmodelle einschließlich Jobsharing für sich zu nutzen. Ziel ist, besonders junge hoch qualifizierte Beschäftigte an das Unternehmen zu binden und nicht in der Familiengründungsphase zu verlieren<sup>69</sup>.

Nach dem Ergebnis einer Befragung von Führungskräften der Privatwirtschaft aus dem Jahre 2013 würden 74 % Jobsharing in ihrem Unternehmen einsetzen, wenn die personellen und rechtlichen Fragen geklärt sind<sup>70</sup>.

#### Vorteile:

- Erhöhung des Kreises potentieller Bewerberinnen und Bewerber: Durch das Angebot zum Jobsharing im Schulleitungsamt werden Bewerberinnen und Bewerber angesprochen, die mit einem herkömmlichen Teilzeitmodell die Leitungsaufgabe bislang nicht übernehmen können oder wollen. An den Grundschulen sind etwa 40 % der Lehrerinnen und Lehrer<sup>71</sup> - und damit der potentiellen künftigen Schulleiterinnen und Schulleiter - teilzeitbeschäftigt. Dazu kommt, dass an den Grundschulen fast 55 % der überwiegend weiblichen Lehrkräfte im Alter zwischen 31 und 50 Jahre alt sind<sup>72</sup>. Sie befinden sich damit in einer Lebensphase, in der die Vereinbarkeit von Familie und Beruf besonders wichtig ist. Darüber hinaus können Rückkehrerinnen und Rückkehrer aus einer Beurlaubung durch das Jobsharing Arbeitsbedingungen vorfinden, die eine frühere Rückkehr in ein Leitungsamt an der Schule ermöglichen.

---

<sup>66</sup> Ministerium für Kultus, Jugend und Sport des Landes Baden-Württemberg: „Gelbe Sammlung Schulrechtssammlung“, Teil D., Abschnitt II. Nr. 4 der Verwaltungsvorschrift Teilzeit, Urlaub, Dienst- und Arbeitsunfähigkeit, <http://gelbe-sammlung.kultus-bw.de/jportal/portal/bs/21/page/sammlung.psml?doc.hl=1&doc.id=VVBW-VVBW000009582&documentnumber=1>

<sup>67</sup> § 97 Hamburgisches Schulgesetz vom 16. April 1997

<sup>68</sup> Amstutz/Jochem: „Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz“ Nr. 2.4 ff. a.a.O.

<sup>69</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: „Familienbewusste Arbeitszeiten“, [http://www.erfolgsfaktor-familie.de/dlw.asp?filename=Leitfaden\\_Arbeitszeiten\\_barrierefrei\\_final.pdf](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/dlw.asp?filename=Leitfaden_Arbeitszeiten_barrierefrei_final.pdf)

<sup>70</sup> Broel, Susanne: „Chefposten für zwei“, Hamburg 2013, Diplomica Verlag GmbH 2013, S. 107

<sup>71</sup> MSW, amtliche Schulstatistik 2014/2015, S. 52, a.a.O.

<sup>72</sup> MSW, amtliche Schulstatistik 2014/2015, S. 48, a.a.O.

- Mehr Qualität in der Schulleitung: Nach den Erfahrungen aus Hamburg<sup>73</sup> ist das Leitungsteam leistungsstark und kann auch in schwierigen Situationen die richtigen Entscheidungen treffen. Das 4-Augen-Prinzip fördert die Reflexion und führt zu besseren Ergebnissen, neuen Ideen, gegenseitigem Lernen und am Ende zu mehr Effizienz. Mit anderen Worten: die Schule gewinnt das Know-how und die Erfahrung von zwei qualifizierten Leitungspersonen.

Die Möglichkeiten der Zusammenarbeit haben die Beteiligten ferner als entlastend empfunden. Ein arbeitsteiliges Vorgehen erlaubt es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, nicht jedes Thema mit der „vollen Intensität“ bearbeiten zu müssen. Es kann eine Spezialisierung stattfinden, indem die Leitungsaufgaben nach den individuellen Stärken der betreffenden Personen aufgeteilt werden. Ein weiteres Beispiel für eine sinnvolle Kombination unterschiedlicher Qualifikationen wäre die Zusammenarbeit in einem Leitungsteam, welches über unterschiedliche Lehramtsbefähigungen verfügt. Ein Leitungsteam aus einer Förderschullehrkraft und einer Lehrkraft der allgemeinen Schule könnte das Gemeinsame Lernen besonders wirkungsvoll umsetzen.

Aus Sicht des Kollegiums und der Eltern hat sich das Leitungsteam ebenfalls bewährt. Zu dieser Einschätzung mag der Umstand beigetragen haben, dass klare Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner benannt waren. Andere Praxisberichte<sup>74</sup> betonen beim Jobsharing eine gestiegene Effizienz, Motivation und eine bessere Vereinbarkeit von Führungsaufgabe und Familie. Gleiche Ergebnisse hat die o.a. Analyse aus der Schweiz ergeben<sup>75</sup>. Dort haben 69 % der befragten Arbeitgeber eine doppelte Kompetenz bei einer geteilten Stelle angegeben; 50 % haben über eine gestiegene Arbeitszufriedenheit berichtet.

---

<sup>73</sup> BSB, Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung: „Schulleitung in Hamburg, eine Informationsschrift“, September 2008, S. 52 ff.

<http://epub.sub.uni->

[hamburg.de/epub/volltexte/2009/2375/pdf/08\\_08\\_15\\_Schulleitung\\_gesamt.2.pdf](http://epub.sub.uni-hamburg.de/epub/volltexte/2009/2375/pdf/08_08_15_Schulleitung_gesamt.2.pdf)

und Arnold, Eva: „Kollegiale Schulleitung auf Zeit, Bericht über den Schulversuch nach § 97 HmbSG“, Schulverwaltung ND, Ausgabe 09/2000

<sup>74</sup> Commerzbank, Blogeintrag: „Zwei auf einem Posten“ a.a.O. und

Blog: „Human Resources und Leadership“, Interview von Sanda Colombo und Nicole Sami, Geschäftsführerinnen der Kinderhilfe

<http://www.hrundleadership.ch/leadership/jobsharing-in-der-geschäftsleitung-wo-ein-wille-ist-ist-auch-ein-weg/>

Tesar, Nicole: „Beide zusammen oder gar nicht“, Der Bund, Mai 2013

[http://www.jkk.ch/tmc\\_daten/File/3.Tesar2013-Jobsharing\\_DerBund.pdf](http://www.jkk.ch/tmc_daten/File/3.Tesar2013-Jobsharing_DerBund.pdf)

Oberhäuser, Aokbusiness.de/praxis-aktuell-newsletter, Ausgabe Juni 2013

[http://www.jkk.ch/tmc\\_daten/File/4.Oberhaeuser2013](http://www.jkk.ch/tmc_daten/File/4.Oberhaeuser2013) <http://www.aok-business.de/praxis-aktuell-newsletter-2013-ausga.pdf>

<sup>75</sup> Amstutz, Jochem, Annette, Nr. 2.5.2 ff. a.a.O.

- Optimierte Vertretungsmöglichkeiten: Die Vertretung bei urlaubs- oder krankheitsbedingten Ausfällen wird erleichtert, da eine zusätzliche Person im Leitungsteam vorhanden ist.
- Fachwissen und Praxiserfahrung bleiben beim Ausscheiden nur einer Person erhalten.

#### Gelingensbedingungen:

Im Schulbereich kann eine positive Grundhaltung zu innovativen arbeitsorganisatorischen Ansätzen nicht unbedingt vorausgesetzt werden, zumal Jobsharing hier bislang in Nordrhein-Westfalen noch nicht erprobt worden ist. Möglichen Bedenken der Schulaufsicht, der Kollegien, der Schulträger oder der Eltern muss durch eine transparente und werbende Kommunikation begegnet werden. Es ergeben sich folgende Gelingensbedingungen für eine Schulleitung im Jobsharing:

- Hauptvoraussetzung ist das persönliche Verständnis und die Akzeptanz der Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber untereinander.
- Besonders wichtig<sup>76</sup> sind hierbei Vereinbarungen über die konkrete Ausgestaltung der geteilten Führungsaufgabe, u.a. betreffend Aufteilung der Arbeitsaufgaben und Ausgestaltung der Entscheidungsbefugnisse (inhaltlich und zeitlich), Vertretungsregelungen, Nutzung von Übergabezeiten ausschreiben oder zur Dokumentation der Arbeitsergebnisse.
- Das Leitungsteam achtet auf ein eindeutiges Auftreten nach außen (vgl. auch § 59 SchulG).
- Verlässliche Zuständigkeitsvereinbarungen und Informationsstrukturen im Innenverhältnis, z.B. durch aufgeteilten Zuständigkeitskatalog im Modell 1, oder zeitliche Regelungen im Modell 2 („Chef/in vom Dienst“) sowie im Kollegium sichern die Weitergabe von Informationen.
- Die Sharing-Partner/-innen benötigen hohe Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenz um die beschriebenen Anforderungen im Schulalltag gemeinsam effizient bewältigen zu können.

Ein Jobsharing in der Schulleitung ist also nur möglich, wenn zwei Teilnehmerinnen oder Teilnehmer gefunden werden können, die die in Rede stehende Schulleitung gemeinsam ausfüllen wollen. Für das Zusammenführen von Interessentinnen und Interessenten außerhalb des Schulbe-

<sup>76</sup> Gillies, Constantin: „Totgesagte leben länger, Führungsmodell Doppelspitze“, managerSeminare Ausgabe 12/2013, S. 24 ff.  
[http://www.jkk.ch/tmc\\_daten/File/1.Gillies\(2013\)11\\_13%20Doppelspitze\\_MS.pdf](http://www.jkk.ch/tmc_daten/File/1.Gillies(2013)11_13%20Doppelspitze_MS.pdf)

reichs besteht seit Oktober 2013 sogar eine eigene Plattform im Internet<sup>77</sup>. Die Gleichstellungsbeauftragten der Ministerien haben bereits Überlegungen angestellt, ein ähnliches Angebot für die Landesverwaltung zu entwickeln.

Die Erfahrungen aus Baden-Württemberg haben zudem gezeigt, dass die dort vorhandene Beschränkung auf zwei Bewerberinnen und Bewerber mit jeweils einem Beschäftigungsumfang von genau 0,5 Stellenanteil verpflichtend für die Dauer von mindestens drei Schuljahren und die vorgegebene Auswahl der beteiligten Schulen im Modellprojekt das Bewerberpotenzial erheblich reduziert hat.

Um dem entgegenzuwirken, sollte ein Teil der nicht besetzten Leitungsstellen für Überschneidungen bei den Teilzeitanteilen verwendet werden können, so dass maximal ein 60/60 Modell möglich wäre<sup>78</sup>. Auf weitergehende Vorgaben zur Dauer der Teilzeit oder eine einengende Vorauswahl in Frage kommender Schulen sollte verzichtet werden. Nach einer Befragung von Führungskräften der Privatwirtschaft aus dem Jahre 2003<sup>79</sup> arbeitete die Mehrzahl der befragten Jobsharer in einem solchen 60/60-Modell.

#### Mögliche Hemmnisse:

Widerstände sind aus dem tradierten „monokratischen“ Schulleitungsverständnis zu erwarten. Andererseits wird der Wunsch nach Teamstrukturen häufig geäußert. Teamstrukturen und geteilte Entscheidungen sind zudem aus Systemen mit erweiterter Schulleitung bereits bekannt.

Praktische Schwierigkeiten können darüber hinaus durch „Passungs“- und/oder Akzeptanzprobleme der beiden Leitungspersonen entstehen, so dass eine sorgfältige Auswahl und Begleitung angeraten wird.

Bedenken, dass dienstrechtliche oder haushaltsrechtliche Hindernisse einem Jobsharing entgegenstehen würden, werden nicht gesehen. Im Gegenteil sind die Regelungen im LBG zur Teilzeitbeschäftigung in Verbindung mit dem verfassungsrechtlich abgesicherten Anspruch der Beamtinnen und Beamten auf amtsangemessene Beschäftigung gut geeignet, Jobsharing auch in der Praxis zu ermöglichen.

---

<sup>77</sup> Webauftritt der Tandemploy UG, Berlin, [www.tandemploy.com](http://www.tandemploy.com)

<sup>78</sup> vgl. Schönefeld, Ute: „Jetzt ist die Praxis dran, Teilzeit und Jobsharing – (k)ein Thema für Führungskräfte“, Personalführung Ausgabe 12/2006

<sup>79</sup> Broel, Susanne: „Chefposten für zwei“ S. 106 a.a.O.

### Kosten:

Die Kosten für den vorgeschlagenen Modellversuch wären vergleichsweise gering: Zusätzliche Stellenanteile werden durch eine mögliche Überschreitung des Stellenumfangs von bis zu 20 % - auch für den Ersatzschulbereich - benötigt. Für die Begleitung des Modellversuchs und für eine Unterstützung der teilnehmenden Personen durch z.B. Mentoring und Coaching müssen Mittel verfügbar sein.

## D. Leitungsbezogene Personalentwicklung

Die frühzeitige Personalentwicklung geeigneter Lehrkräfte ist von zentraler Bedeutung für die spätere Gewinnung von Schulleitungspersonal. Sie ist die gemeinsam verantwortete Aufgabe von Schulaufsicht<sup>80</sup> und Schulleitungen<sup>81</sup>. Den Schulleitungen kommt wegen des unmittelbaren Kontaktes zu den Lehrkräften eine zentrale Rolle zu. Aber auch die Schulaufsicht, bei Grundschulen insbesondere die Untere Schulaufsicht, steht als Dienst- und Fachaufsicht mit Lehrkräften in Kontakt und kann diese auf der Systemebene objektiv beraten und fördern. Vor allem aber soll sie die Schulleitungen bei ihrer Aufgabe der Personalentwicklung in der Schule begleiten und unterstützen.

In Nordrhein-Westfalen ist in den vergangenen Jahren ein stringentes Konzept der vorbereitenden und begleitenden Leitungsqualifizierung und -fortbildung aufgebaut worden, das sich in der Praxis bewährt hat. Auch gibt es sowohl auf der Schulebene als auch der Ebene der Unteren und Oberen Schulaufsicht bereits eine Vielzahl erfolgreicher Maßnahmen der Personalentwicklung, die allerdings häufig eher punktuell ergriffen werden, wenn Vakanzen auftreten. Schulleitungen und Schulaufsichtsverantwortliche erfassen und gestalten ihre Personalentwicklungsaufgabe individuell und unterschiedlich; informelle Gespräche werden manchmal gegenüber einer systematischen Vorgehensweise bevorzugt. Die Initiative für eine berufliche Weiterentwicklung, Orientierungs- oder Leitungsfortbildungsmaßnahmen geht oft noch von der einzelnen Lehrkraft aus<sup>82</sup>.

Die vorhandenen Maßnahmen könnten erheblich an Effizienz gewinnen, wenn sie im Hinblick auf eine systematischere, landesweit einheitlichere Umsetzung weiterentwickelt werden. Potenzial bietet sich außerdem durch eine verbesserte Verknüpfung der Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen und der beratenden Begleitung durch Schulaufsicht und Schulleitungen, um geeignete Nachwuchskräfte hier optimal zu erkennen und zu fördern.

---

<sup>80</sup> vgl. RdErl. des MSJK vom 2.1.2003, Ziffer 4.3.1, Richtlinien für die dienstliche Beurteilung der Lehrkräfte sowie der Leiterinnen und Leiter an öffentlichen Schulen und Zentren für schulpraktische Lehrerbildung (BASS 21-02 Nr. 2)

<sup>81</sup> vgl. §§ 59 Abs. 3, 86 Abs. 3 SchulG; RdErl. des MSW v. 17.6.2008 Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen in Nordrhein-Westfalen; Curriculum für die Leitungsqualifizierung Modul 2  
[http://www.schulministerium.nrw.de/docs/bp/Lehrer/Schulleitung/SLO/curriculum\\_lq\\_stand\\_m\\_aerz\\_2011.pdf](http://www.schulministerium.nrw.de/docs/bp/Lehrer/Schulleitung/SLO/curriculum_lq_stand_m_aerz_2011.pdf), Referenzrahmen Schulqualität, Inhaltsbereich Führung und Management, Kriterium 4.5.2 <http://www.schulentwicklung.nrw.de/referenzrahmen/referenzrahmen-schulqualitaet/entwurf-referenzrahmen.html>

<sup>82</sup> vgl. auch die Ergebnisse einer deutsch-schweizer Forschungsgruppe der PH Weingarten und der PH St. Gallen 2011:  
<http://schulleitungssymposium.net/archiv/2011/pdf/vortraege/deutsch/SLS2011-Kansteiner-Schaenzlin-11-09-09.pdf>

Angesichts dieses Befunds bedarf es verbindlicher, systematisierender Vorgaben für die Personalentwicklung künftiger Führungskräfte, die Standards für alle Schulformen sicherstellen, die alle Aufsichtsebenen umfassen und die Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Verfahren der Zusammenarbeit ebenso klären wie die Ressourcenfragen.

Unter dem Begriff der Personalentwicklung werden hier in einem weiten Sinne alle Maßnahmen verstanden, die zur Bildung und Förderung der Beschäftigten und zur Weiterentwicklung der Organisation dienen. Personalentwicklung ist damit einerseits auf die einzelne Lehrkraft ausgerichtet mit dem Ziel, sie in ihrer individuellen Entwicklung zu fördern. Zugleich ist Personalentwicklung an der Schule als Organisation orientiert, um deren Bedarf an qualifizierten Lehrkräften, hier an Leitungsnachwuchs zu decken. Die Inhaltsbereiche reichen dabei z.B. von der Aus-, Fort- und Weiterbildung über individuelle Entwicklungsgespräche, Potenzialanalysen, Coachings bis hin zu der schulübergreifenden Personalplanung und -entwicklung<sup>83</sup>.

Die Erstellung einer solchen, umfassenden Personalentwicklungskonzeption war nicht Arbeitsauftrag der Projektgruppe und würde Art und Umfang dieses Berichts sprengen. Die nachstehend aufgeführten Vorschläge verstehen sich deshalb als Hinweise und Anregungen, die bei der Erstellung eines solchen Landeskonceptes Berücksichtigung finden sollten.

Ziel soll dabei zum einen eine größere Stringenz und Effizienz bei der Entwicklung geeigneten Leitungspersonals sein, zum anderen aber auch eine verbesserte individuelle Beratung und berufliche Begleitung der interessierten und geeigneten Lehrkräfte.

Die nachfolgenden Vorschläge beziehen sich sowohl auf die strukturelle Ebene der Erstellung von Personalentwicklungskonzepten als auch auf beispielhafte inhaltliche Personalentwicklungsinstrumente auf der individuellen Ebene, die die vorhandenen Maßnahmen ergänzen und selbst Bestandteile von Personalentwicklungskonzepten sein können.

---

<sup>83</sup> Eine allgemein verbindliche Definition von PE existiert nicht. Vgl. für den schulischen Kontext weiterführend: Vogt/Kansteiner/Pfeifer, Gelingende Personalentwicklung in der Schule (Studienverlag 2014), S. 11 ff.



## I.

### **Empfehlung 8:**

**Personalentwicklung wird durch verbindliche Personalentwicklungskonzepte systematisiert.**

Eine Verpflichtung zur Erstellung von Personalentwicklungskonzepten oder verbindliche Vorgaben zu deren Inhalten gibt es bisher noch nicht.<sup>84</sup> In Anlehnung an die Planungen des MIK und des FM im Rahmen der anstehenden Dienstrechtsmodernisierung wird deshalb die Erstellung einer verpflichtenden, strukturierten Personalentwicklungskonzeption für den Schulbereich empfohlen, um Verbindlichkeit und vergleichbare Standards zu gewährleisten.

Verbindliche, strukturierte Personalentwicklungskonzepte haben den wesentlichen Vorteil, weg von punktuellen Maßnahmen hin zu einer effektiveren, nachhaltigen Nachwuchsförderung zu gelangen. Sie stoßen gegebenenfalls zunächst auf Vorbehalte wegen einer vermeintlichen Überbürokratisierung und zunehmender Regulierung. Aber erst durch ein systematisches Vorgehen können individuelle Karrierewege gezielt vorbereitet und unterstützt werden. Strukturiertes, planvolles Handeln wirkt sich so auf lange Sicht ressourcensparend aus und ist nicht zuletzt auch ein Gebot der Transparenz und Gerechtigkeit von Personalentwicklungsbemühungen.

Entsprechend dem Aufbau der Schulaufsicht empfiehlt sich ein kaskadenartiges Vorgehen:

Auf der Ebene der Obersten Schulaufsicht, dem Ministerium für Schule und Weiterbildung, ist ein verbindliches Rahmenkonzept für die Personalentwicklung von Lehrkräften, insbesondere künftiger Leitungskräfte zu entwickeln. Dieser Rahmen ist auf der Ebene der Bezirksregierungen und im Hinblick auf ein konkretes Personalentwicklungskonzept der jeweiligen Bezirksregierung für die Schulformen, für die die BRs die zuständige Dienstaufsicht ist, auszugestalten<sup>85</sup>. Für die Grundschulen übernehmen diese Aufgabe die Schulämter als zuständige Untere Schulaufsicht<sup>86</sup>.

Eine Verpflichtung zur Erstellung von schulinternen Personalentwicklungskonzepten an jeder Einzelschule wird hier nicht empfohlen. Die vor-

<sup>84</sup> Der Entwurf des MIK und des FM für eine Dienstrechtsmodernisierung (LBG-E) enthält einen Vorschlag zur Verbindlichkeit der Erstellung von Personalentwicklungskonzepten.

<sup>85</sup> Ansätze hierzu sind in einzelnen Bezirksregierungen bereits vorhanden z.B. der (nicht veröffentlichte) Entwurf eines Rahmenkonzeptes zur „Gewinnung von Nachwuchskräften für schulische Leitungsaufgaben“ der Bezirksregierung Münster vom 25.9.2013.

<sup>86</sup> Auch auf dieser Ebene gibt es bereits zielführende Konzepte.

geschlagene Rahmenkonzeption und die Konkretisierung durch die Schulaufsicht können Ziele und Maßnahmen einer gelingenden Personalentwicklung hinreichend deutlich beschreiben, ohne die Schulen mit weiteren Entwicklungsarbeiten belasten zu müssen. Gleichwohl steht es den Schulen frei, mit Blick auf die schulspezifische Ausgangslage eigene Ziele und Maßnahmen zu diskutieren, in dem vorgegebenen Rahmen für die spezifischen Anforderungen der Einzelschule weiter auszuschärfen und sich so im Kontext der Schulentwicklung mit der eigenen, schulinternen Personalentwicklung auseinanderzusetzen<sup>87</sup>.

Folgende Punkte werden als wesentlich für ein Personalentwicklungskonzept im Schulbereich angesehen:

- Um geeignete Nachwuchskräfte zu identifizieren, ist ein regelmäßiger Austausch zwischen Schulleitungen und der zuständigen Schulaufsicht unabdingbar. Deshalb sollte eine systematische Begleitung der Schulleitungen durch die Schulaufsicht bei der Personalentwicklung Standard sein, z.B. durch regelmäßige Gespräche, Verabredungen über Zielsetzungen, Unterstützungsmöglichkeiten, Bilanzierung. Dies beinhaltet auch ein Controlling im Sinne einer Steuerung über Kriterien, Projekte, Maßnahmen an Schulen.
- Mangels Funktionsstellen unterhalb des Leitungsamtes ist es insbesondere im Grundschulbereich wichtig, Nachwuchskräfte mit Leitungspotenzial frühzeitig zu identifizieren und zu fördern. Hier können Arbeitsgruppen auf Schulaufsichtsebene zu verschiedenen Themenfeldern der Schulentwicklung Gelegenheit schaffen, Lehrkräfte mit besonderen Kompetenzen kennenzulernen und für Leitungsaufgaben zu gewinnen.
- Wesentliches Instrument der schulexternen Personalentwicklung sind die Fortbildungsangebote zur Orientierung und Qualifizierung für Schulleitungsämter. Hier sind Verfahren zu verabreden für eine enge Zusammenarbeit zwischen Fortbildungsverantwortlichen und personalentwicklungsverantwortlichen Schulaufsichtsbeamtinnen und -beamten. Eine regelmäßige, verlässliche Kommunikation zu Fortbildungsinhalten und entwicklungsinteressierten Teilnehmerinnen und Teilnehmern ist erforderlich, z.B. um Teilnehmende im Nachgang zu Fortbildungen und Qualifizierungen im Sinne einer begleitenden Personalentwicklung zu konkreten beruflichen Perspektiven beraten zu können oder um geeignete Personen in Orientierungs- und Qualifizierungsfortbildungen vermitteln zu können.

---

<sup>87</sup> Beispiele für schulinterne Personalentwicklungskonzepte: <http://www.johannes-grundschule-spelle.de/leitbild-schulprogramm-und-konzepte/>, [http://www.heinrich-behnken-schule.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=128&Itemid=107](http://www.heinrich-behnken-schule.de/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid=107), <http://www.wrshh.de/personalentwicklung.htm>

- Diese vorhandenen Maßnahmen zur schulexternen, schulübergreifenden Personalentwicklung lassen sich sinnvoll verstärken durch weitere Instrumente zur Selbsteinschätzung und -vergewisserung wie z.B. Mentoring und Coaching, Potenzialanalysen- und Self-Assessment-Angebote. Hierzu Näheres in Abschnitt D. II.
- Gleichstellungsförderung ist integraler Bestandteil der Personalentwicklung. Deshalb sind auch spezifische Maßnahmen für weibliche Beschäftigte einzubeziehen zur Vorbereitung auf Tätigkeiten, bei denen Frauen noch unterrepräsentiert sind<sup>88</sup>. Angesichts des hohen Frauenanteils unter den Lehrkräften insgesamt gebietet es nicht nur das verfassungsrechtliche Gleichstellungsgebot, sondern auch die bestmögliche Ausschöpfung der vorhandenen Potenziale, weibliche Lehrkräfte stärker als bisher für die Besetzung von Funktions- und Schulleitungsstellen zu gewinnen. Für beide Geschlechter sind dabei auch die Aspekte der Vereinbarkeit von Beruf und Familie einzubeziehen.
- Mögliche Instrumente der Personalentwicklung innerhalb der Einzelschule sind z.B. die Unterstützung und Begleitung der potenziellen Nachwuchskräfte durch die Schulleiterin oder den Schulleiter während der Probezeit, regelmäßige Gespräche zur beruflichen Weiterentwicklung zwischen Schulleiterin bzw. -leiter und Lehrkraft, innerschulisches Mentoring oder Leitungs-Shadowing.
- Wesentlich für die Heranführung an Leitungsaufgaben ist vor allem die Delegation von Verantwortung in der Schule durch die Übertragung von Aufgaben. Zur schulinternen Personalentwicklung eignen sich z.B. die Delegation einzelner Schulleitungsaufgaben, die Übertragung besonderer schulischer Aufgaben, die Moderation von Schulentwicklungsvorhaben, Mitarbeit in Steuergruppen, Koordinierungsaufgaben in Ausbildung, Fortbildung, Ganztags, Medienkonzeptentwicklung, die Zusammenarbeit mit externen Partnern etc.

Die aufgezeigten Ansätze zur schulinternen Personalentwicklung stehen in engem Zusammenhang mit den unter B. empfohlenen Ressourcenverbesserungen: Um die Delegation bzw. Übernahme von Schulleitungs- oder Schulentwicklungsaufgaben für geeignete Lehrkräfte neben den täglichen Belastungen des Unterrichtens attraktiv zu machen und die Nachwuchskräfte an eine künftige Leitungsfunktion heranzuführen, müssen Zeitressourcen und Entwicklungsperspektiven durch Funktionsämter, Anrechnungsstunden und/oder Leitungszeit in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen. Die Entwicklung und die tatsächliche Umsetzung von schulinterner Nachwuchsförderung, insbesondere regelmäßige Entwicklungsgespräche, binden nicht unerhebliche Ressourcen der Schulleiterin bzw. des Schulleiters, für die ausreichend Leitungszeit zur Verfügung stehen muss.

---

<sup>88</sup> vgl. gesetzliche Verpflichtung in § 11 LGG NW.

## II.

### Empfehlung 9:

**Orientierung, Fort- und Weiterbildung sowie Qualifizierung für Schulleitungen werden fortgeschrieben und durch Mentoring- und Coaching-Elemente, Potenzialanalyse- und Self-Assessment-Module ergänzt.**

#### Bestehende Fort-, Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen

Nordrhein-Westfalen hat in 2008 als erstes Bundesland damit begonnen, künftige Schulleiterinnen und Schulleiter vor Amtsübernahme auszubilden. In den vergangenen Jahren ist ein Gesamtkonzept für die vorbereitende und begleitende Leitungsqualifizierung entwickelt worden, das den ganzen Weg von der Nachwuchsförderung bis zur Begleitung im Amt erfasst<sup>89</sup>. Grundlage ist das Leitbild „Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen“<sup>90</sup>.

Orientierungsseminare für Lehrkräfte mit Interesse an Leitungsaufgaben bieten Gelegenheit, Einblicke in die Arbeitsfelder von Schulleitung zu nehmen und eigene Kompetenzen und Erwartungen zu reflektieren. Entsprechend dem gesetzlichen Auftrag in § 11 LGG werden sie auch speziell für Frauen angeboten, um diese in Bereichen der Unterrepräsentanz für Schulleitungsaufgaben zu gewinnen.

Angebote für das „mittlere Management“ richten sich an Lehrkräfte, die Jahrgangsstufen leiten, Mitglieder der erweiterten Schulleitung sind oder Funktionsstellen innehaben. In der Praxis sind diese Aufgaben wichtige Entwicklungsschritte, über die viele in Schulleitung hineinwachsen. Dem entsprechend orientieren sich die Inhalte am Grundkonzept der Schulleitungsqualifizierung NRW. Die Teilnahme an diesen Einführungen in das Leitungshandeln ist ganz oder teilweise auf die spätere Qualifikationserweiterung (SLQ) anrechenbar.

Lehrkräfte, die ein Amt als Schulleiterin oder Schulleiter anstreben, werden mit der umfangreichen, berufsbegleitenden Schulleitungsqualifizierung verpflichtend auf die neuen Aufgaben vorbereitet und die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten in einem Eignungsfeststellungsverfahren überprüft<sup>91</sup>.

<sup>89</sup> vertiefend <http://www.schulministerium.nrw.de/docs/bp/Lehrer/Schulleitung/SLQ/index.html>

<sup>90</sup> RdErl. des MSW vom 17.6.2008 a.a.O

<sup>91</sup> RdErl. des MSW vom 26.6.2013 zum EFV (BASS 21-01 Nr. 30), RdErl. des MSW vom 25.11.2008 zur SLQ (BASS 20-22 Nr. 62)

Die Evaluation des EFV durch die FU Berlin belegt die Zuverlässigkeit, Differenzierungsfähigkeit und organisatorische Handhabbarkeit des Verfahrens<sup>92</sup>.

Ergänzend werden Vertiefungsfortbildungen angeboten für Schulleiterinnen und Schulleiter, die neu im Amt sind, sowie weitere Fortbildungen für Mitglieder der Schulleitung zu aktuellen Themen. Zur nachhaltigen Unterstützung von Schulleiterinnen und Schulleitern in der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben bei der Schul- und Unterrichtsentwicklung werden seit zwei Jahren in einzelnen Modellregionen längerfristige Begleitungen (Coachings) durch entsprechend qualifizierte Moderatorinnen und Moderatoren angeboten<sup>93</sup>. Es wird vorgeschlagen, diese Unterstützung für Schulleiterinnen und Schulleiter landesweit anzubieten und insbesondere Leitungskräfte, die neu im Amt sind, bei ihrem Rollenwechsel zu unterstützen.

Das Konzept der vorbereitenden und begleitenden Leitungsqualifizierung hat sich bewährt und findet eine hohe Akzeptanz. Auch die verpflichtenden Phasen der SLQ und des EFV werden von den Lehrkräften nicht als hemmend, sondern vielmehr als ermutigend und unterstützend auf dem Weg zu einer Leitungsposition empfunden<sup>94</sup>.

### Neue und ergänzende Maßnahmen zur Personalentwicklung

Gleichwohl bieten sich auch in diesem Themenfeld noch Möglichkeiten der Überarbeitung und Verstärkung. Es sind Verfahren zu verabreden für eine enge Zusammenarbeit zwischen Fortbildungsverantwortlichen und personalentwicklungsverantwortlichen Schulaufsichtsbeamtinnen und -beamten. Eine regelmäßige, verlässliche Kommunikation zu Fortbildungsinhalten und entwicklungsinteressierten Teilnehmerinnen und Teilnehmern ist erforderlich, z.B. um Teilnehmende im Nachgang zu Fortbildungen und Qualifizierungen im Sinne einer begleitenden Personalentwicklung zu konkreten beruflichen Perspektiven beraten zu können oder um geeignete Personen in Orientierungs- und Qualifizierungsfortbildungen vermitteln zu können.

Zudem können im Rahmen der Fortbildungsplanungen z.B. Orientierungsfortbildungen den quantitativen und qualitativen Bedarfen angepasst und das Fortbildungsangebot für erfahrene Schulleitungen auf Personalentwicklungsaufgaben und aktuelle Schulentwicklungsaufgaben erweitert werden. Als neue, ergänzende und verstärkende Maßnahmen werden

<sup>92</sup> <http://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV15-912.pdf>

<sup>93</sup> vertiefend [http://www.medien-und-bildung.lvr.de/de/schulmanagement\\_nrw/handlungsfelder/slc/slb\\_.html](http://www.medien-und-bildung.lvr.de/de/schulmanagement_nrw/handlungsfelder/slc/slb_.html)

<sup>94</sup> vgl. auch Sachverständigenanhörung im ASW am 25. 6.2014, APr 16/599, S. 26  
<http://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMA16-599.pdf>

außerdem Mentoring, kollegiales Coaching, Potenzialanalyse- und Self-Assessment-Module vorgeschlagen:

### Mentoring

Mentoring richtet sich an Lehrkräfte in der Orientierungsphase, die grundsätzlich an einer Leitungsaufgabe interessiert sind, sich aber noch intensiver Klarheit über ihre Fähigkeiten und Potenziale verschaffen möchten und deshalb stärkende Impulse für eine Entscheidung suchen. In einer individuellen Arbeitsbeziehung zwischen einer erfahrenen Schulleiterin (Mentorin) oder einem erfahrenen Schulleiter (Mentor) und der Nachwuchsführungskraft (Mentee) geht es vor allem um die Klärung der Motive, der persönlichen Ressourcen, der berufsbezogenen Anforderungen und damit um eine Selbstvergewisserung auf dem Weg zur Schulleitung. Mentoring kann das vorhandene Fortbildungsangebot zur Orientierung und Qualifizierung auf dem Weg in Schulleitung sinnvoll ergänzen. Die Bezirksregierung Arnsberg erprobt seit Frühjahr 2015 in einem Pilotvorhaben ein Mentoring für weiblichen Schulleitungsnachwuchs in allen Schulformen der Region. Der Abschluss der Pilotierung ist Ende 2016 geplant<sup>95</sup>.

### Kollegiales Coaching

Vor allem in kleineren Systemen, in denen keine Teamstrukturen in der Leitung vorhanden sind, wird oft das „Einzelkämpfertum“ beklagt und der Wunsch nach Vernetzung und Austausch mit anderen Schulleitungen geäußert<sup>96</sup>. Deshalb wird eine Unterstützungsmöglichkeit nach der Methode des „Kollegialen Coachings“ vorgeschlagen<sup>97</sup>. Kollegiales Coaching gibt den schulischen Führungskräften die Möglichkeit, ihre beruflichen Aufgaben, Handlungen und Sichtweisen, Belastungen und Konflikte in einem geschützten Raum zu besprechen, zu reflektieren und sich gegenseitig lösungsorientiert zu beraten. Nach einer begleiteten, professionellen Einführung in die Methodik der kollegialen Beratung kann das Kollegiale Coaching im Weiteren durch die Teilnehmenden selbstorganisiert fortgeführt werden.

---

<sup>95</sup> Näheres [http://www.bezreg-arnsberg.nrw.de/bekanntmachungen/2015/02/15\\_02\\_25\\_mentoring/index.php](http://www.bezreg-arnsberg.nrw.de/bekanntmachungen/2015/02/15_02_25_mentoring/index.php)

<sup>96</sup> vgl. auch Sachverständigenanhörung im ASW am 25.6.2014, APr 16/599, S. 8, 21  
<http://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMA16-599.pdf>

<sup>97</sup> Kollegiales Coaching wird z.B. in Niedersachsen für Schulleitungen (und andere Zielgruppen) angeboten, so genanntes „Oldenburger Modell“: <http://www.uni-oldenburg.de/ofz/kollegiales-coaching/>

## Potenzialanalyse

Sowohl die an einer Leitungsaufgabe interessierten Lehrkräfte als auch die Personalentwicklungs- und -auswahlverantwortlichen haben die schwierige Aufgabe, schon vor Eintritt in ein Qualifizierungsverfahren abschätzen zu müssen, ob die erforderlichen Fähigkeiten bei den Interessierten vorhanden sind, um die künftige, noch nicht detailliert bekannte Schulleitungsaufgabe erfolgreich zu bewältigen. Ein in Wissenschaft und unternehmerischer Praxis seit längerem anerkanntes Instrument dafür ist die individuelle Potenzialanalyse. Bei dieser werden typische Aufgaben aus dem Führungsalltag in Fallstudien oder Rollenspielen simuliert und die Bewältigung durch die potenzielle Nachwuchskraft dabei durch geschulte Beobachterinnen und Beobachter anhand von Kriterien bewertet. Die Lehrkraft erhält Klarheit über ihren gegenwärtigen Entwicklungsstand, bezogen auf Führungskompetenzen und weitere Anforderungen des Schulleitungshandelns. Hinweise zu den Stärken und Schwächen bieten Anlass zur persönlichen Weiterentwicklung oder ermutigen dazu, eine Leitungsposition nun aktiv anzustreben.

## Self-Assessment

Für die persönliche Standortbestimmung in einem vertraulichen Rahmen eignet sich auch ein Online-Tool zur Selbsteinschätzung (Self-Assessment). Am Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz Zug wurde ein eignungsdiagnostisches Testverfahren als Online-Tool entwickelt, das eine Erfassung überfachlicher Kompetenzen für pädagogische Führungskräfte erlaubt<sup>98</sup>. In Rheinland-Pfalz und Sachsen wird zur Selbsteinschätzung interessierter pädagogischer Nachwuchsführungskräfte auf dieses Online-Self-Assessment zurückgegriffen<sup>99</sup>. Ein Vorteil des Instruments ist, dass die Teilnehmenden das Verfahren in einem datengeschützten Bereich zu einem selbst gewählten Zeitpunkt durchführen können und die persönliche Rückmeldung nur ihnen zugeht. Dieses Selbsteinschätzungsinstrument kann ebenfalls im Rahmen von Orientierungsseminaren oder als Angebot im Rahmen des berufsbiografischen Qualifizierungs- und Entwicklungsportfolios zum Einsatz kommen und das Angebot ergänzen.

---

<sup>98</sup> [http://www.bildungsmanagement.net/html/projekte/forschung/pl27\\_kpsm20\\_2.html](http://www.bildungsmanagement.net/html/projekte/forschung/pl27_kpsm20_2.html)

<sup>99</sup> vgl. das Online-Self-Assessment für pädagogische Führungskräfte in Rheinland-Pfalz unter Nutzung des Tools „Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM)“, entwickelt von der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz in Zug: <https://tis.bildung-rp.de/services/resources/download/public/32117/Kompetenzprofil%20Schulmanagement%20KPSM.pdf> ; außerdem Sachsen: [http://www.lehrerbildung.sachsen.de/download/download\\_sbi/konz\\_fk\\_nov2013.pdf](http://www.lehrerbildung.sachsen.de/download/download_sbi/konz_fk_nov2013.pdf), S. 9.

### III.

#### **Empfehlung 10:**

**Es wird ein berufsbiografisches „Portfolio Leitung“ eingeführt.**

Mit Blick auf die einzelne Lehrkraft ist es wichtig, dass diese möglichst frühzeitig Fähigkeiten und Neigungen für mögliche Leitungsaufgaben erkennen und entwickeln kann und hierbei Orientierung und Unterstützung erhält.

Zur Hinführung von interessierten angehenden und später ausgebildeten Lehrkräften auf die Übernahme von Leitungsaufgaben in Schule wird deshalb die Einführung eines berufsbiografischen „Portfolios Leitung“ vorgeschlagen. Dabei handelt es sich um eine strukturiert angelegte Sammlung von Dokumenten, in der über die gesamte Berufsbiografie von der Ausbildung bis in das Leitungsamt hinein Qualifizierungsnachweise des formalen, nichtformalen und informellen Lernens zusammengestellt werden können<sup>100</sup>.

Das Portfolio ermöglicht Lehrkräften eine frühzeitige Orientierung hinsichtlich der Anforderungen, die mit einer (auch partiellen) Übernahme von Leitungsfunktionen in Schule verbunden sind, und motiviert sukzessive zu einem gezielten Auf- und Ausbau eigener Leitungskompetenzen. Es macht den eigenen beruflichen Entwicklungsprozess transparent und ermöglicht eine gezielte Reflexion des eigenen (Leitungs-)Handelns. Für die Schulleitung und die Schulaufsicht bietet das Portfolio eine gute Grundlage für eine gezielte Personalentwicklung und Personalsteuerung. Es erleichtert die Personalauswahl bei der Übertragung von Leitungsaufgaben bzw. der Besetzung von Leitungsfunktionen in Schule.

Das berufsbiografische „Portfolio Leitung“ kann strukturell auf dem im Rahmen des Lehrerausbildungsgesetzes<sup>101</sup> bereits verbindlich eingeführten „Portfolio Praxiselemente“ aufbauen. Dieses kann im Rahmen des Vorbereitungsdienstes berufsbiografisch erweitert und in der Probezeit und in der Orientierungsphase fortgeführt werden. In der sich anschließenden Qualifizierungsphase wird das Portfolio weiter genutzt als Grundlage für die Verknüpfung von Fortbildungsteilnahme und Personalentwicklungsmaßnahmen. Das Portfolio hat auch nach Übernahme einer Lei-

<sup>100</sup> vgl. das „Professionalisierungsportfolio“ für hessische Lehrkräfte, DIPF in Kooperation mit dem Hess. Amt für Lehrerbildung 2010: <http://lakk.bildung.hessen.de/afl/pp/index.html>; Portfolio für die berufliche Entwicklung von Lehrkräften in Bremen <http://www.lis.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen56.c.8650.de>; für Lehrkräfte in Thüringen: „Portfolio - Meine berufliche Qualifizierung und Entwicklung“ <https://www.schulportal-thueringen.de/media/detail?tspi=2342>

<sup>101</sup> siehe § 12 LABG (BASS 1 - 8)



tungsfunktion eine wichtige Aufgabe für die weitere Personalentwicklung<sup>102</sup>.

Durch entsprechende Vorstrukturierung ermöglicht das Portfolio die Fokussierung bestimmter Schulentwicklungs- und Leitungskompetenzen und übernimmt somit eine Lenkungsfunktion für die berufliche Weiterentwicklung interessierter Lehrkräfte. Schon zu Ausbildungs- und Berufsbeginn werden mögliche spätere Entwicklungsfelder in Schule, insbesondere das der Schulleitung, bewusst gemacht. Gerade für eine persönliche Karriereplanung, die auch eine Familiengründungsphase mit einschließt, sollte dieser Blick frühzeitig geschärft werden.

Das berufsbiografische „Portfolio Leitung“ umfasst sowohl Bescheinigungen des formalen als auch des nichtformalen und informellen Lernens<sup>103</sup>, die das berufsbiographische Profil der Person bilden. Neben erworbenen Zertifikaten (z.B. Teilnahmebescheinigungen SLQ und Ergebnis EFV) kann dies auch eine Fortbildungsdokumentation, Good-practice-Beispiele (z.B. reflektierte Arbeitsproben aus dem Unterricht und Leitungs-Shadowing) sowie Nachweise über die Moderation von Schulentwicklungsvorhaben, die Mitarbeit in Steuergruppen oder die Übernahme von leitungsbezogenen Koordinierungsaufgaben umfassen. Auch informelle Lernergebnisse, wie z.B. außerhalb der Berufstätigkeit erworbene Projektleitungsfähigkeiten, interkulturelle Kompetenzen oder Fähigkeiten, die durch freiwillige, kulturelle oder sportliche Aktivitäten, Jugendarbeit oder Tätigkeiten zu Hause (z.B. Kinderbetreuung) erworben wurden, können so strukturiert und vergleichbar dargestellt werden.

## Kosten

Die Vorschläge zur Verstärkung der Personalentwicklung in diesem Abschnitt erfordern Personalressourcen und Sachmittel bei der Entwicklung, Einführung und Durchführung, deren Höhe vom beabsichtigten Umfang und der zeitlichen Umsetzungsperspektive abhängt und sich deshalb noch nicht näher beziffern lässt.

---

<sup>102</sup> Denkbar wäre beispielsweise eine bevorzugte Zulassung zur SLQ bzw. zu vergleichbaren Qualifizierungsmaßnahmen vor Übernahme von Leitungsfunktionen in Schule bei Vorlage eines über einen längeren Zeitraum geführten berufsbiografischen Leitungsportfolios.

<sup>103</sup> Zu den Begriffen vgl. den Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen <http://www.dqr.de/index.php>: **Formales Lernen** bezeichnet einen Lernprozess, der in einem organisierten und strukturierten, speziell dem Lernen dienenden Kontext stattfindet und typischerweise zum Erwerb einer Qualifikation, in der Regel in Form eines Zeugnisses oder eines Befähigungsnachweises führt. **Nicht-formales Lernen** ist Lernen „außerhalb der Hauptsysteme der allgemeinen und beruflichen Bildung“, z.B. innerbetriebliche Weiterbildung, strukturiertes Online-Lernen (z. B. durch Nutzung offener Bildungsressourcen) und Kurse, die Organisationen der Zivilgesellschaft für ihre Mitglieder, ihre Zielgruppe oder die Allgemeinheit organisieren. **Informelles Lernen** bezeichnet einen Lernprozess, der im Alltag - am Arbeitsplatz, im Familienkreis oder in der Freizeit - stattfindet und in Bezug auf Lernziele, Lernzeit oder Lernförderung nicht organisiert oder strukturiert ist. Vgl. Empfehlung des Rates vom 20. Dezember 2012 zur Validierung nichtformalen und informellen Lernens (2012/C 398/01).

Die Entwicklung von strukturierten Personalentwicklungskonzepten bindet Personalressourcen auf allen Ebenen der Schulaufsicht, ggf. auch in Schulen. Vorarbeiten für Rahmenkonzepte sind in einzelnen Bezirksregierungen und Schulämtern bereits vorhanden<sup>104</sup>.

Für die Umsetzung individueller Personalentwicklung in Schulen bedarf es ausreichender Leitungszeit von Schulleitungen, außerdem müssen Zeitressourcen und Entwicklungsperspektiven durch Funktionsämter oder Anrechnungsstunden in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen.

Auch die unter II. und III. vorgeschlagenen Maßnahmen auf individueller Ebene zur Verbesserung der eigenen Orientierung und Qualifizierung erfordern Personal- und Sachmittel bei der Entwicklung und Durchführung, insbesondere durch Verstärkung der Fortbildungsressourcen<sup>105</sup>.

---

<sup>104</sup> vgl. z.B. den (nicht veröffentlichten) Entwurf eines Rahmenkonzeptes zur „Gewinnung von Nachwuchskräften für schulische Leitungsaufgaben“ der Bezirksregierung Münster vom 25.9.2013

<sup>105</sup> Bei der Entwicklung von Leitungsportfolio und Self-Assessment-Elementen könnte ggf. auf Beispiele anderer Länder oder externe Anbieter zurückgegriffen werden.

## E. Gleichstellungsrelevante Aspekte

Bei den Überlegungen B. bis D. sind themenübergreifend auch die gleichstellungsrelevanten Aspekte zu beachten.

70 % der nordrhein-westfälischen Lehrkräfte sind weiblich, in Grundschulen sogar mehr als 90 %. Damit stellen Frauen einen großen Teil der Zielgruppe dar, die für die Übernahme von Schulleitungsaufgaben gewonnen werden soll<sup>106</sup>.

Zugleich sind Frauen aber in fast allen Schulformen immer noch nicht mindestens zur Hälfte in den Schulleitungspositionen vertreten. Lediglich im Grundschulbereich liegt der Frauenanteil im Schulleitungsamt mit fast 77 % über der 50 %-Marke. Insbesondere die höher dotierten Leitungsämter an Gymnasien und Berufskollegs sind nur zu etwa 30 % mit Frauen besetzt<sup>107</sup>.

Nicht nur das Erfordernis effektiver, zielgruppengerechter Maßnahmen, sondern auch der verfassungsrechtlich und gesetzlich normierte Gleichstellungsauftrag gebieten es also, besondere Anstrengungen zur Gewinnung von Frauen für Schulleitungspositionen zu unternehmen und eventuelle spezifische Bedarfslagen und Interessen in den Blick zu nehmen.

Dabei ist dem Vorurteil zu widersprechen, Frauen seien weniger als Männer an der Übernahme von Leitungsverantwortung und Gestaltungsmacht interessiert. Empirische Untersuchungen haben diese Hypothese ebenso widerlegt wie die Annahme, dass sich in erster Linie Frauen ohne Kinder oder andere familiäre Betreuungsverantwortung auf Schulleitungspositionen bewerben würden<sup>108</sup>. Da „Führung“ bei Frauen jedoch weniger als bei Männern „gesellschaftlich erwartet“ wird, also weniger Teil des weiblichen Rollenstereotyps ist, wägen Lehrerinnen den persönlichen Verlust und Gewinn durch eine Leitungsposition tendenziell stärker ab. Dies vor allem vor dem Hintergrund, dass nach der gesellschaftlich tradierten Rollenverteilung noch immer vorrangig Frauen die Hauptverantwortung für familiäre Betreuungsaufgaben und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf tragen.

---

<sup>106</sup> Frauenanteile Beschäftigte in Schulformen nach STD 881, Stand 05.01.2015: GS 91,0 %, HS 67,0 %, FS 76,6 %, RS 68,7 %, GE 63,0 %, GY 59,8 %, BK 49,9 %.

<sup>107</sup> Frauenanteile in Schulleitung nach STD 881, Stand 5.1.2015: GS 76,6 %, HS 43,0 %, FS 49,5 %, RS 44,5 %, GE 39,3 %, GY 30,9 %, BK 28,9 %.

<sup>108</sup> vgl. von Lutzau, Mechthild: „Schulleiterinnen - Zusammenhang von Biographie, Aufstiegsbereitschaft und Leitungshandeln“, Verlag Barbara Budrich, Opladen Berlin Toronto 2008; Winterhager-Schmid, Luise: „Berufsziel Schulleiterin - Professionalität und weibliche Ambitionen“, Juventa Verlag, Weinheim München 1997,

Umso wichtiger ist es, die Attraktivität des Schulleitungsamtes insbesondere an Grundschulen zu erhöhen und Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen auch Frauen (und Männer) mit privaten Betreuungspflichten die Übernahme der Schulleitungsaufgabe für sich als praktisch realisierbar und lohnend ansehen<sup>109</sup>.

Wesentlich ist hierfür die vorgeschlagene Besoldungsanhebung (vgl. B. I.), die zudem auch zu einer verbesserten (geschlechterbezogenen) Entgeltgleichheit beitragen würde: Angesichts eines Frauenanteils von 76,7 % in Grundschulleitungssämtern sind bisher vor allem Frauen in den niedriger dotierten Schulleitungssämtern tätig.

Von großer Bedeutung sind außerdem die Vorschläge, die das Leiten in Teamstrukturen ermöglichen, in denen Aufgaben verlässlich aufgeteilt und Vertretungen auch im Abwesenheitsfall sichergestellt werden können: Konrektorinnen bzw. Konrektoren an allen Grund- und Hauptschulen (vgl. B. II.), Möglichkeiten der erweiterten Schulleitung in allen Schulformen (vgl. B. III.) sowie Job-Sharing-Modelle in der Schulleitung (vgl. C. II.). Das Interesse insbesondere von Frauen, innerhalb einer Leitungsaufgabe teamorientierte, kommunikative Arbeitsformen zu realisieren, wurde in den empirischen Untersuchungen immer wieder deutlich<sup>110</sup>.

Frauen wie Männern kommt die vorgeschlagene stärkere Strukturierung der Personalentwicklung auf dem Weg in Leitung zugute. Insbesondere bei weiblichen Leitungskräften ist jedoch eine gezielte Karriereplanung in der Regel seltener festzustellen. Dies greifen die Vorschläge für eine frühzeitig einsetzende, planerische Personalentwicklung auf, die mit individuellen Angeboten zur Orientierung und Unterstützung (berufsbiografisches Leitungsportfolio, Orientierungs-, Coaching- und Mentoring-Angebote) - entsprechend der gesetzlichen Verpflichtung aus § 11 LGG auch mit spezifischen Angeboten für Frauen - ergänzt werden sollte.

Als eine typische Form des Aufstiegs von Frauen in Leitung zeigte sich in den Untersuchungen zudem der Weg über die anteilige oder temporäre Wahrnehmung von Leitungsaufgaben, die große ermutigende Wirkung hatte. Für die Gewinnung von Frauen für künftige Leitungsaufgaben haben deshalb auch die vorgeschlagenen verbesserten Delegationsmöglichkeiten von Leitungsaufgaben durch neu geschaffene Konrektorenämter, eine Erhöhung der Leitungszeit sowie erweiterte Anrechnungsstundenkontingente für schulische Aufgaben (vgl. B. IV. und V.) Bedeutung.

---

<sup>109</sup> vgl. auch Stellungnahme 16/1845 der GEW NRW zur öffentlichen Anhörung des ASW am 25.6.2014 zum Antrag der CDU (Drucksache 16/4432) vom 16.6.2014, <http://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMST16-1845.pdf?von=1&bis=0>

<sup>110</sup> vgl. von Lutzau, Mechthild a.a.O.

