

Nr. 1-2021

ISSN 1615-5017



## Schule leiten in der Krise

Information für Schulleiterinnen und Schulleiter



## Inhalt

Wir stellen uns vor – Schulleitungen aktiv in der GEW . . . . .	4
Schule leiten in der Krise – ein Erfahrungsaustausch . . . . .	6
Fragen an... Monika Stein . . . . .	7
Für ein paar Euro mehr – oder was tut sich eigentlich bei der „Stärkung von Schulleitungen“? . . . . .	8
Telefonieren, instruieren, informieren... Aus dem Krisenalltag eines Schulleiters. . . . .	10
Perspektiven für Verbundschulen . . . . .	11
40 Millionen Euro für die Schulen – Weihnachtspaket von Susanne Eisenmann . . . . .	12

## Impressum

### Die Schulleitung

Herausgegeben von der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, Baden-Württemberg, Silcherstraße 7, 70176 Stuttgart

Redaktion: Maria Jeggle, Ute Kratzmeier, Michael Hirn  
Layout: 2und3d-design, Thomas Holland-Cunz  
Bildnachweise: Titelseite: Adobe Stock;  
S. 3,4,5 alle privat; S. 6 (Screenshot) privat;  
S. 7 (Monika Stein) Carsten Boehnke  
S. 9 Adobe Stock; S. 10 (Johannes Hermann) ©andreatoll

Verlag: Süddeutscher Pädagogischer Verlag (SPV),  
Silcherstraße 7a, 70176 Stuttgart, Tel. 0711 21030-70  
verantwortlich für Anzeigen:  
Sabine Ebert, Tel. 0711 21030-771, sabine.ebert@spv-s.de

Druck: GO Druck Media GmbH & Co.KG,  
Einsteinstr. 12-14, 73230 Kirchheim unter Teck

Herausgeber und Redaktion übernehmen keine rechtliche Verantwortung für die Angaben und Empfehlungen in dieser Publikation.

„Die Schulleitung“ wird über die GEW-Vertrauensleute in 2 Exemplaren an die Schule geliefert; beide Exemplare sind für die Schulleitung bestimmt. Die Vertrauensleute erhalten per Mail ein weiteres Exemplar.

Auflage: 10.000 Exemplare

 Januar 2021



## Schule leiten in der „Krise“?!

**Liebe Schulleiterin, lieber Schulleiter,**

**lieber Kollege, liebe Kollegin,**

Sie und wir leiten die Schule unter Pandemiebedingungen. Jeden Tag aufs Neue. Keine\*r von uns hätte vor einem Jahr gedacht, dass wir Hygienepläne erstellen, das Schulhaus mit Wegrichtungspfeilen bekleben, Tische im 1,5m Abstand aufstellen und uns freuen, wenn keine Klasse oder Stufe oder Kolleg\*innen in Quarantäne sind. Die Liste könnte unendlich lange fortgeführt werden. Es sind besondere Zeiten und besondere Herausforderungen. Die Arbeitsbelastung ist für uns Schulleitungen enorm gestiegen. Gleichzeitig ist der Lehrkräftemangel weiter fortgeschritten. Das Kultusministerium hat uns eine Leitungsprämie versprochen. Das erleben viele Kolleg\*innen nicht als eine geeignete Form der Wertschätzung. Wir hätten uns viel mehr eine offene und ehrliche Diskussion gewünscht, welche Aufgaben wir in diesem Jahr streichen oder einfach mal weglassen können. Das hätte uns entlastet. Leider führt das Kultusministerium diese Diskussion nicht mit uns.

Gute Arbeitsbedingungen brauchen wir dringender denn je. Die GEW steht für gute Arbeitsbedingungen. Wer gutes Leitungspersonal möchte, muss diesen Bereich viel stärker in den Blick nehmen. In erster Line brauchen wir mehr Leitungszeit. Die GEW wird sich intensiv dafür einsetzen, dass die mit dem Konzept „Stärkung der Schulleitungen“ angekündigte Entlastung kommt, besser 2021 als 2022.

Wir wünschen Ihnen im Interesse der Schüler\*innen, der Lehrkräfte und aller an der Schule Beschäftigten, dass Sie gute Lösungen in diesen Zeiten finden können.

Bleiben Sie gesund.

Kollegiale Grüße







Ruth Schütz-Zacher

Kirsten Stengl-Mozer


Frank Orthen


## 4 WIR STELLEN UNS VOR – SCHULLEITUNGEN AKTIV IN DER GEW


Im November 2020 wurden GEW-Gremien neu gewählt, u.a. auch die Mitglieder im Landespersonengruppenausschuss (LPGA) "Schulleitungsmitglieder".


<b>Name</b>	<b>Ruth Schütz-Zacher</b>	
Schule	Lucian-Reich-Schule, GMS	
Ausbildung/Lehramt	Realschullehrerin	
GEW-Funktionen	LPGA* Schulleitungsmitglieder, Vorsitzende im Team, HPR-GHWRS-Mitglied	
Darum bin ich in der GEW aktiv!	Weil wir uns hier gut vernetzen können und alle Schularten vertreten sind.	
<b>Name</b>	<b>Roswitha Malewski</b>	
Schule	Grundschule Kuppelnau in Ravensburg	
Ausbildung/Lehramt	Studium GHS mit Schwerpunkt Grundschule	
GEW-Funktionen	Mitglied im örtlichen Personalrat / OV Vorsitzende im Team OV Ravensburg / Mitglied im geschäftsführenden Kreisvorstand RV-BSK / Mitglied LPGA* Schulleitungsmitglieder	
Darum bin ich in der GEW aktiv!	Ich bin in der GEW seit Beginn des Studiums 1986, erst nur passiv, dann mehr und mehr aktiv. Weil wir viele sind, können wir etwas erreichen.	
<b>Name</b>	<b>Ulrich Bürgy</b>	
Schule	Grundschule Bad Rappenau	
Ausbildung/Lehramt	Lehrer GHS	
GEW-Funktionen	Mitglied im LPGA* Schulleitungsmitglieder	
Darum bin ich in der GEW aktiv!	Eine Interessenvertretung der Mitarbeiter ist immer notwendig! Und damit es eine geben kann, sind Menschen notwendig, die in ihr aktiv sind!	
<b>Name</b>	<b>Katrin Knapp</b>	
Schule	Heinrich-Hansjakob Bildungszentrum Haslach i.K.	
Ausbildung/Lehramt	GHS- Lehramt, Schwerpunkt Grundschule	
GEW-Funktionen	Mitglied im LPGA* Schulleitungsmitglieder	
Darum bin ich in der GEW aktiv!	Weil es Menschen braucht, die sich solidarisch für die Interessen der Bildungsbeschäftigten, in meinem Falle, besonders der Schulleitungen, einsetzen.	
<b>Name</b>	<b>Marlies Friesch</b>	
Schule	Hasenbergsschule, SBBZ Lernen in Stuttgart West	
Ausbildung/Lehramt	1. Dipl. Sozialarbeiterin (FH) 2. Sonderpädagogin (Bereiche: Lernen und sozial-emotionale Entwicklung)	
GEW-Funktionen	Vertrauensfrau / Mitglied im LPGA* Schulleitungsmitglieder	
Darum bin ich in der GEW aktiv!	Sorgen und Nöte aller am Schulleben Beteiligten hören, vertreten und wenn möglich beseitigen.	
<b>Name</b>	<b>Johannes Hermann</b>	
Schule	Albert-Schweitzer-Schule Muggensturm	
Ausbildung/Lehramt	GHWRS	
GEW-Funktionen	Mitglied im Kreisvorstand der GEW Rastatt & Baden-Baden und im ÖPR des Schulamtes Rastatt	
Darum bin ich in der GEW aktiv!	In meinem Beruf brauche ich unbedingt eine starke Gewerkschaft und diese braucht mich!	


\* Landespersonengruppenausschuss


<b>Name</b>	<b>Frank Orthen</b>	
Schule	Grundschule Hubäckerschule Hockenheim (derzeit freigestellt)	
Ausbildung/Lehramt	Studium an der PH Heidelberg, Lehramt an Grund- und Hauptschulen und an der TU Kaiserslautern, M.A.	
GEW-Funktionen	Vorsitz GEW Rhein-Neckar Heidelberg (Team) / LPGA* Schulleitungsmitglieder Vorsitzender im Team / Mitglied der Vorstandsbereiche Allgemeine Bildung und Tarif-, Beamten- und Sozialpolitik / Vorsitzender des ÖPR GHWRGS am SSA Mannheim	
Darum bin ich in der GEW aktiv!	Die GEW ist die einzige Interessenvertretung, die sich für die Beschäftigten in allen Bildungsbereichen einsetzt.	

<b>Name</b>	<b>Kirsten Stengl-Mozer</b>	
Schule	Laiblinschule, GS	
Ausbildung/Lehramt	Lehrerin (GHS)	
GEW-Funktionen	LPGA* Schulleitungsmitglieder Vorsitzende im Team / Mitglied im Kreisvorstand RT/TÜ / Mitglied im Örtlichen Personalrat	
Darum bin ich in der GEW aktiv!	Mit der GEW hat man einen starken Partner im Bildungsbereich hinter sich und kann etwas bewegen.	

<b>Name</b>	<b>Verena König</b>	
Schule	Gottlieb-Daimler-Gymnasium	
Ausbildung/Lehramt	Gymnasiallehrerin	
GEW-Funktionen	Leiterin der Bezirksrechtsschutzstelle (im Team) / Mitglied im Bezirksvorstand NW / Mitglied LPGA* Schulleitungsmitglieder	
Darum bin ich in der GEW aktiv!	Ich bin in der GEW, weil ich die Solidarität und Unterstützung untereinander sehr wichtig finde. Der kompetente Rechtsschutz der GEW ist für die Mitglieder sehr wichtig.	

<b>Name</b>	<b>Elke Imbery</b>	
Schule	Tullaschule, Ganztagsgrundschule in Wahlform	
Ausbildung/Lehramt	Lehrerin GHS mit Schwerpunkt GS	
GEW-Funktionen	Mitglied LPGA* Schulleitungsmitglieder / Personalrätin im ÖPR des SSA Karlsruhe / GEW Arbeitskreis Grundschule	
Darum bin ich in der GEW aktiv!	Mit der Gewerkschaft haben wir eine politische Stimme und können unsere Interessen vertreten.	

<b>Name</b>	<b>Philipp Lochmüller</b>	
Schule	Gemeinschaftsschule Jettingen	
Ausbildung/Lehramt	GHS, Schwerpunkt HS	
GEW-Funktionen	Personalrat am SSA Böblingen / Mitglied LPGA* Schulleitungsmitglieder	
Darum bin ich in der GEW aktiv!	Weil ich mich gerne in einer Gewerkschaft, die alle Schularten vertritt, für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen engagiere.	

<b>Name</b>	<b>Thomas Reck</b>	
Schule	Grundschule Wilhelmsdorf (derzeit freigestellt)	
Ausbildung/Lehramt	GHWRs	
GEW-Funktionen	Kreisvorsitzender Ravensburg/Bodenseekreis Leiter (Team) GEW-Rechtsschutzstelle Südwürttemberg	
Darum bin ich in der GEW aktiv!	Ich halte eine starke Interessenvertretung für unverzichtbar.	

\* Landespersonengruppenausschuss



## Schule leiten in der Krise – ein Erfahrungsaustausch

**Jede Schulleitung kämpft sich mit ihrem Kollegium mehr oder weniger allein durch die Corona-Krise. Jede Schule hat spezifische Herausforderungen zu bewältigen, es gibt aber auch viel Gemeinsames. Die Schulleitungsmitglieder der GEW tauschten sich online über Schwierigkeiten, aber auch über positive Erfahrungen aus.**

Fehlende Zeit und häufiges Umstrukturieren war schon in Vor-Corona-Zeiten eine Alltagserfahrung von Schulleitungsmitgliedern. Die Corona-Krise hat diese Lage zuge-spitzt: „Die permanente Verwaltung des Mangels und des Chaos, entstanden durch unzureichende und verspätete Informationen des Kultusministeriums bringen uns an die Grenzen unserer Leistungsfähigkeit – und darüber hinaus.“ beschreibt Katrin Knapp, Konrektorin des Heinrich-Hansjakob Bildungszentrums in Haslach im Kinzigtal, ihren angespannten Alltag. Vor allem aber das Gefühl, dass die Kolleginnen und Kollegen als „Kanonenfutter“ verbrannt werden, die ständige Angst „um unser aller Gesundheit.“ zerre am Nervenkostüm. „Wenig Informationen und Hilfestellungen zur Umsetzung der Verordnungen seitens der Schulverwaltung“ erlebte Marlies Friesch an ihrem SBBZ Lernen im Stuttgarter Westen. Andere nerven ständige Online-Abfragen zum Stand der Lehrer\*innenversorgung und zur Umsetzung des Home-schooling.

Einen weiteren Aspekt beschreibt Ulrich Bürgy. An seiner Grundschule in Bad Rappenau konnte der Kontakt zu manchen Familien nur sehr schwer hergestellt und noch schwieriger gehalten werden. Auch beklagten sich die Eltern, wenn sie das Gefühl hatten, dass ihr Kind weniger direkte Lehrer\*innen-Betreuung bekommt. Die Konsequenz: „Wir erarbeiten eigene Fernlern-Standards, die die offiziellen Vorgaben präziser fassen“, so Bürgy.

Auch die Feststellung von Frank Orthen, derzeit voll freigestellter Personalratsvorsitzender am SSA Mannheim, hat man leider schon häufig so gehört: „Die Hygiene-maßgaben einzuhalten ist oftmals kaum möglich: Fenster können an Schulen nicht richtig geöffnet werden.“ Und:

„Es ist einfach saumäßig kalt in vielen Schulen und der Winter hat noch nicht mal richtig begonnen.“

Hinzu kommt die mangelnde Kommunikation, wenn man sich nicht wie gewohnt in Präsenz treffen kann, sagt Kirsten Stengl-Mozer von der Laiblinschule Pfullingen. Roswitha Maleswski aus Ravensburg, Grundschule Kuppelnau, bekennt „Wir vereinsamen so vor uns hin. Das ist traurig. Kolleginnen, die dieses Jahr neu an die Schule gekommen sind, tun sich extrem schwer, in der Gemeinschaft anzu-kommen.“

### Lichtblicke

Jede Schule hat eine spezifische Situation, das wird gerade in Corona-Zeiten überdeutlich. Was aber eint, ist das kollegiale Miteinander und die gegenseitige Unter-stützung – ein Befund, der sich auch mit der Umfrage der GEW zur Arbeitsbelastung (2019) deckt.

„In der Krise haben wir eine neue gemeinsame Kommu-nikation entwickelt. Ich habe deutlich erlebt, wie wichtig sehr gute Führung und der Zusammenhalt im Kollegium ist.“ erzählt Verena König vom Gottfried-Daimler-Gymna-sium in Stuttgart. Auch die oft gescholtene Digitalisierung wurde vielerorts gut gemeistert. „Der Einstieg ins digitale Arbeiten über Videokonferenzen und Padlets ist bei uns gut gelaufen“, meint Elke Imbery, die in Karlsruhe die Tul-laschule leitet.

Schulen, die im Bereich der Digitalisierung sehr weit wa-ren, konnten recht zügig alle Schülerinnen und Schüler digital erreichen und mit Unterrichtsmaterial und On-line-Unterricht versorgen. „Viele Kolleg\*innen sind mit eigenen Mitteln digital und multimedial aktiv geworden und haben ihre Erfahrungen im Kollegium weitergege-ben“, sagt Ulrich Bürgy.



Johannes Hermann lobt überdies die Zu-sammenarbeit mit sei-nem Schulträger, der Kommune Muggen-sturm im Kreis Rastatt.

Und noch eine posi-tive Erfahrung wur-de an vielen Schulen gemacht: Die Schü-ler\*innen hätten wäh-rend des Lockdowns die Schule lieben ge-lernt und vermisst, auch heute sei das

noch spürbar, freut sich Marlies Friesch. Verena König bestätigt dies: „Für unsere Schüler\*innen ist Schule plötzlich sehr viel wichtiger geworden. Es war richtig beglückend zu erleben, wie sich alle gefreut haben, wieder in der Schule zu sein.“

### Ausblick

Was brauchen die Schulen, um in den nächsten Wochen und Monaten besser durch die Krise zu kommen? Ruth Schütz-Zacher, frisch gebackene Schulleiterin der Lucian-Reich-Gemeinschaftsschule in Hüfingen bringt es auf den Punkt: „Zeit für die Schüler\*innen und ausreichend Personal“

Johannes Hermann geht ins Detail: „Klare, sinnvolle Vorgaben und Regelungen mit mehr Vorlauf durch das Ministerium, auch zur Beruhigung der Elternschaft, sind das eine. Dringlich ist aber auch die Ausstattung der Lehrkräfte mit digitalen Endgeräten.“ Die Schulleitungen

selbst brauchen für ihr Krisenmanagement mehr Leitungszeit. Außerdem: Bei der Festlegung von Regelungen sollten die Schulen gefragt werden, weil sie die Praxis und Situation kennen, fordert Verena König.

Die GEW-Vertreter\*innen meinen, dass transparente und nachvollziehbare Regelungen des Ministeriums und Gestaltungsspielräume für die Schulen vor Ort kein Widerspruch sein müssen. Beides sei notwendig, um den Schulleitungen adäquate Krisenkonzepte für ihre Schulen zu ermöglichen. Und, last but not least: „Schulen brauchen genügend Lehrpersonal, das Zeit hat, sich um die pädagogischen Kernaufgaben zu kümmern“, ergänzt Elke Imbery.

Beim digitalen Schulleitungstag am 29. Januar 2021 eröffnet die GEW ein Forum für Schulleitungsmitglieder im Land, ihre Bedürfnisse, aber auch ihre Ideen auszutauschen.

*Ute Kratzmeier*

Seit Oktober 2020 ist Monika Stein die Landesvorsitzende der GEW Baden-Württemberg. "Die Schulleitung" bat sie in der neuen Rubrik "Fragen an..." um ihre Meinung.



## Fragen an Monika Stein

Was brauchen Schulleitungen aus deiner Sicht in der aktuellen Pandemie-Situation am dringlichsten?

*Schulleitungen brauchen endlich wieder Planungssicherheit. Regelungen, die bevorzugt am Wochenende oder Freitag Abend erlassen werden, am Montag aber umgesetzt werden sollen, hatten wir zu häufig in den vergangenen Monaten. Weiterhin fehlt Personal, z.B. Ersatz für die Lehrkräfte, die nicht präsent sein können.*

Was ist dir als Landesvorsitzende für die Gruppe der Schulleitungen, jenseits der Pandemie-Lage, besonders wichtig?

*Die Attraktivität der Aufgabe „Schulleitung“ muss dringend erhöht werden. Nicht ohne Grund haben wir an vielen Orten große Schwierigkeiten, freiwerdende Schulleitungsstellen zu besetzen. Dazu gehört auch eine deutliche Entlastung von den immer mehr werdenden bürokratischen Aufgaben.*

Was können Schulleitungen von der GEW erwarten?

*Wir setzen uns weiterhin für gute Rahmenbedingungen für Schulleitungen ein und geben uns nicht mit den bisherigen Erfolgen zufrieden (wie zusätzliche Konrektor\*innen-Stellen und die Höhergruppierungen).*

## Für ein paar Euro mehr – oder was tut sich eigentlich bei der „Stärkung von Schulleitungen“?

Seit Jahren will das Kultusministerium die viel zu niedrige Zahl von Bewerber\*innen auf Schulleitungsstellen erhöhen. Zuletzt 2018 mit dem Konzept „Stärkung von Schulleitungen“. Was hat sich seither getan?

„Schulleiterinnen und Schulleiter sind zentral für die Qualitätsentwicklung an Schulen, deshalb hat das Kultusministerium ein umfassendes Konzept zu deren Stärkung und Entlastung entwickelt. Die Besoldung von Schulleitungen wird angehoben, eine Zulage für kommissarische Schulleitungen eingeführt sowie Fortbildungs- und Beratungsangebote weiterentwickelt.“ So steht es auf der Homepage des Kultusministeriums.

In den letzten 10 Jahren haben Schulleiter\*innen viel mehr Aufgaben bekommen. Das Kultusministerium hat eine „Kompetenzbeschreibung zum Anforderungsprofil Schulleiterinnen und Schulleiter“ erstellt und auf 28 Seiten ausgeführt. Neue Schwerpunkte wie der Ausbau einer attraktiven Ganztagesesschule oder die Umsetzung von Jugendbegleiter- oder HSL-Programm sind dazu gekommen.

Die Digitalisierung ist für die Dorfgrundschule genauso komplex und schwierig wie an einer großen Sekundarschule. Das Kollegium mit Dienst-E-Mail-Adresse und Cloudspeichern zu versorgen und darin zu schulen gehört zu den Aufgaben der Schulleitung oder sie muss diese Aufgaben an fähiges Personal übertragen.

Der Datenschutz einer Schule ist inzwischen eine Expert\*innenaufgabe, Elternvertreter\*innen müssen permanent informiert, die Homepage aktualisiert, Verbotschilder bei Schulveranstaltungen aufgehängt und das Kollegium über die Nutzung privater Endgeräte aufgeklärt sein.

Wer heute Schulleitung ist, muss sich ein Netz aus Mitstreiter\*innen und Unterstützer\*innen knüpfen und viel Zeit, Energie, Nerven und eine geduldige Familie haben. Oft wird der Geduldsfaden so lange strapaziert, dass daraus eine Zündschnur wird.

Wen wundert es also, dass sich zu wenig Bewerber\*innen auf Schulleitungsstellen finden. Seit der Umstellung und damit verbunden „Verkomplizierung“ des Auswahlverfahrens im Jahr 2014 ist der Mangel an Bewerber\*innen so eklatant geworden, dass die Landesregierung sich schließlich zum Handeln genötigt sah. Seit 2018 sollen die Schulleitungen „gestärkt“ werden.

Öffentlichkeitswirksam wurde im September 2018 ein Paket von Maßnahmen vorgestellt:

- Es wurde eine neue Eingruppierung der Schulleitungsgelälter versprochen. So sollte vor allem die Leitung kleiner Grundschulen attraktiver gemacht werden. Dort ist schließlich der Mangel an Leitungskräften

am größten, denn die Amtszulage bei Gehaltsstufe A 12 ergibt oft weniger Nettogehalt als die wegfallende Abschreibungsmöglichkeit des Arbeitszimmers kostet. Nun sollen alle Leiter\*innen von Grundschulen grundsätzlich mit A 13 besoldet werden. Die größeren Grundschulen werden entsprechend „hochgestuft“. Schulleiter\*innen von Sekundarstufe-Eins-Schulen (sprich: Hauptschulen und Werkrealschulen samt ihren Verbundformen mit Grundschulen) sollen wie bisher, Realschulen und Gemeinschaftsschulen von A 14 beginnend, bezahlt werden.

- Des Weiteren ist eine Absenkung der Mindestschülerzahl für Konrektor\*innen-Stellen versprochen. Grundschulen sollen ab 101 Schüler\*innen (und nicht wie bisher erst ab 181) ein Konrektorat erhalten. An allen weiterführenden Schulen und den SBBZ ist keine Mindestschülerzahl für eine\*n Konrektor\*in mehr vorgesehen. Auch die Mindestschülerzahl für eine\*n zweite\*n Konrektor\*in an diesen Schulen wird deutlich abgesenkt.
- Für kommissarische Schulleitungen ist nach 3 oder 4 Monaten eine Zulage vorgesehen. Wie hoch sie sein wird, hat das Kultusministerium noch nicht verraten.
- Die Leitungen großer Schulen – ab 1.000 Schüler\*innen oder 70 Lehrkräften - sollen mit einer „Verwaltungsassistenz“ gestärkt werden, deren Finanzierung sich Land und Kommunen teilen sollen.
- Ab 2022 (frühestens...) soll die Leitungszeit für Schulleitungen grundsätzlich erhöht werden: Voraussichtlich von 1,2 auf 1,4 Stunden pro Klasse bei Schulen bis zu zwanzig Klassen. Inwieweit die Grundfreistellung angepasst oder die Regelung für größere Schulen verändert werden soll, ist noch nicht bekannt.
- Schließlich sollen Fortbildungs- und Beratungsangebote ausgebaut und Vakanzen bei der Neubesetzung vermieden werden.

All dies klingt gut und das Kultusministerium hat viele Vorschläge der GEW aufgegriffen. Doch leider ist Papier geduldig.

Denn: Was ist seither passiert? Einige Absichtserklärungen hat das Kultusministerium noch nicht umgesetzt. Eine Verbesserung des Fortbildungs- und Beratungsangebots sehen wir nicht. Uns ist auch keine Schulleitungsneubesetzung ohne vorhergehende Vakanz oder „Übergangsschulleitung“ bekannt – meist durch pensionierte Rektor\*innen oder Schulräte, die inoffiziell die Schulleitung versehen.





Immerhin wurden die neu eingerichteten Konrektorate durchgängig ausgeschrieben! Hier bleibt jedoch abzuwarten, wie viele Bewerber\*innen sich finden und wie oft hier eine echte Auswahl stattfinden kann – oder ob faktisch jede\*r Bewerber\*in auch genommen wird, weil sich keine Alternative findet. Die zur Verfügung stehende Leitungszeit wird allerdings nicht verändert. Wie viel Leitungszeit ein\*e Schulleiter\*in der Konrektor\*in abtritt, ist nicht geregelt. Natürlich freut man sich über eine Stellvertretung. Aber dadurch, dass der Mangel sich auf mehrere Schultern verteilt, wird er nicht verringert.

Neue Konrektorate sind für die GEW daher untrennbar mit einer Erhöhung von Leitungszeit verbunden. Nur dann tragen die Stellen zu einer Entlastung der Schulleitungen bei. Die Erhöhung der Leitungszeit wurde von vornherein auf die ferne Zeit jenseits des Lehrkräftemangels verschoben. Die aktuelle Sprachregelung lautet „frühestens ab dem Schuljahr 2022/23“ (Ministerin Eisenmann im Schreiben vom 18.11.2020).

Die neuen Gehaltsstufen hat der Landtag beschlossen. Warum die Schulleitungen seit September auf ihre Neu-Eingruppierung warten, bleibt ein Rätsel. Das Kultusministerium hat der GEW zugesagt, dass das neue Gehalt bei Stellen, die gehoben werden, rückwirkend ab 1.9.2020 ausgezahlt wird. Wir werden darauf achten, dass das Kultusministerium die Zusage einhält.

Die Idee von Verwaltungsassistenzen – immerhin 2018 noch ein „gut verlaufender Schulversuch“ - wurde inzwischen stillschweigend begraben. Vermutlich, weil die Kommunen mitentscheiden, was eine Einigung von vornherein erschwert. Dasselbe gilt für die Erhöhung der Arbeitszeit von Hausmeister\*innen und Schulsekretär\*innen. Diese Punkte sind im November 2020 nur als Absichtserklärungen benannt. Schritte zur Umsetzung sind der GEW nicht bekannt. Frau Eisenmann dazu 2020 „ich setze mich dafür ein...“ Immerhin wird wahrgenommen, dass Schulleitungen, wenn es notwendig sein sollte, auch Glühbirnen wechseln können müssen.

Dasselbe „setze ich mich dafür ein“ ist im November 2020 auch von der Zulage für kommissarische Schulleitungen übrig geblieben.

Wirklich helfen würde Zeit. Zeit, die Schulleitungen brauchen, um ihre Schule gut zu führen, Schulentwicklung und nicht nur Mangelverwaltung zu betreiben, Mitarbeiter\*innen tatsächlich führen und ihren immer weiter zunehmenden (Verwaltungs-)Pflichten nachkommen zu können. Dann müssten sie nicht mehr das vernachlässigen, was ihre Aufgabe wert- und sinnvoll macht: Ihre Schule und damit Schule allgemein stetig zu verbessern. Die bitter notwendige Erhöhung der Leitungszeit liegt jedoch in ferner Zukunft.

*Ulrich Bürgy und Johannes Hermann,  
Personengruppe Schulleitungsmitglieder*

Telefonieren, instruieren, informieren...

## Aus dem Krisenalltag eines Schulleiters

**An einem Freitagmittag im März 2020 saßen die meisten Schulleitungen in ihren Büros und warteten gebannt auf die Ausführungen des Landesvaters. Als alle Lehrkräfte und Schüler\*innen zu Hause und im Wochenende waren, wurde verkündet, die Schulen am dem folgen Dienstag zu schließen.**

Dieses Ereignis traf alle Schulen überraschender als die Titanic auf den Eisberg. Völlig unvorbereitet und planlos mussten binnen kurzem Ideen und Möglichkeiten entwickelt werden. Über die Dauer oder die Folgen konnte keiner etwas sagen. Wie im Hühnerstall bei Fuchsbesuch rannten alle Schulen in Panik in die für sie vermeintliche richtige Richtung. Jede Schule versucht die Schüler zu erreichen, die Eltern zu informieren und Lösungen anzubieten.

In den Folgewochen saßen die Schulleiter angewiesen von den Schulältern in ihren Büros und wachten über das Telefon. Nach einer Woche waren Rektorat, Lehrerzimmer und selbst die Festplatten aufgeräumt und neu sortiert. Währenddessen waren die Klassenlehrer\*innen damit beschäftigt, alle Schülerinnen und Schüler zu erreichen. Es wurde telefoniert, Kisten mit Materialien in Carports oder Kellerabgängen der Elternvertreter aufgestellt, kopiert und sortiert und alles in Eigenregie verteilt. Schulen meldeten sich bei Moodle an und versuchten das Kollegium aus der Ferne zu instruieren. Clouds und Onlineportale wurden getestet und installiert, dazu Videokonferenzräume eröffnet. Weiterhin saßen die Schulleiter in der Schule und bewachten das Telefon. Eine Rufumleitung auf ein Handy war nicht erlaubt. Präsenz in der leeren Schule erwünscht. Hausmeister und Schulleiter teilten sich das leere Schulhaus und versuchten das Beste daraus zu machen. Bei mir rief in den folgenden sechs Wochen niemand an.

Anstatt die Schulen in dieser Not zu unterstützen wurden erste Videoportale oder Cloudspeicher aus Datenschutzgründen verboten. An das Verbot von WhatsApp erinnert und Threema Works mit der Geschwindigkeit einer Wanderdüne übers Land ausgerollt. Schulen waren in dieser Not allein.

Wohl dem, der einen guten Schulträger hat, eine helfende Elternschaft mit guten Kommunikationswegen, genügend Geld für viele tausende Kopien und Portokosten und ein Kollegium, das sich selber einen Weg sucht.

Um unsere Schüler in Muggensturm weiter mit Ideen und Aufgaben neben Mathematik und Deutsch zu beschäftigen, haben wir viele Projekte überlegt. Schülerinnen und Schüler konnten bunte Steine anmalen und unter dem Baum vor der Schule einen Regenbogen legen. Die Kindersportschule übte sich im Filme erstellen und schneiden und verschickte jede Woche drei Fitnessvideos an alle Schülerinnen und Schüler mit der Bitte um Nachahmung. Wir haben Holzplatten gekauft und verteilt, so entstand ein bunter Künstlerzaun vor der Schule. Die Lehrkräfte



haben einen HappyTanz aufgenommen und geschnitten, der mit den Schülerinnen und Schülern getanzt wurde als sie wieder in der Schule waren. Die Schulsozialarbeit hatte deutlich mehr Kontakte und bot im vereinsamten Schulhof eine Sprechstunde unterm Kastanienbaum an.

Jede Schule musste sich ihre eigenen Lösungen bauen und basteln, ohne Unterstützung des Ministeriums und abhängig von regionalen Faktoren der Schullandschaft.

Nach dem Re-Start der Schule im Juni, entwickelten wir das Konzept „Bewegung trotz Abstand“ mit unserer Kindersportschule. So konnten die Schülerinnen und Schüler über viele Wochen auf dem eigenen Sportplatz im Schulhof angeleitet Sport machen. Als Partner konnten wir wieder die AOK begeistern und wurden im Anschluss vom Land Baden-Württemberg mit einem Stern des Sportes ausgezeichnet.

Schulleitungen waren mit dem Erstellen von Hygieneplänen und dem Umsetzen der Corona-Verordnungen völlig an der Grenze des Machbaren angekommen. Parallel dazu mussten aber auch digitale Lösungen gefunden und implementiert werden, Kommunikationswege gepflegt und gehalten werden, Vertretungs- und Aufsichtspläne erstellt – meist mit einer Halbwertszeit von wenigen Tagen.

Als Schulleiter und Lehrer hofft man stets auf einen Lernfortschritt seiner Schülerinnen und Schüler, basierend auf gemachten Erfahrungen und Eindrücken. Umso erschreckender ist mit anzusehen, wie bis Herbst 2020 kein Weg für alle Schulen in Baden-Württemberg gefunden oder gedacht wurde, um in einem zweiten Lockdown als Schule besser zu bestehen.

*Johannes Hermann, Personengruppe Schulleitungsmitglieder, Rektor der Albert-Schweitzer-Grundschule Muggensturm*

## Perspektiven für Verbundschulen

**Schon bei der Suche nach den Stellenanzeigen im KuU muss man bis ans Ende blättern, um die Stellenausschreibungen für Verbundschulen zu finden. Verbundschulen sind eine besondere, seltene Spezies von Schulen.**

Die Bestandteile eines Verbundes variieren stark: Grundschule + Werkrealschule+ Realschule, Grundschule + Realschule oder Werkrealschule + Realschule und weitere Schularten können miteinander verbunden sein. Oft entstanden sie aus der Not heraus, zum Beispiel um Schulstandorte zu erhalten oder weil Schulleitungen fehlten. Die Lehrkräfte, die in einem Lehrerzimmer sitzen, werden ganz unterschiedlich bezahlt, obwohl sie häufig die identische Arbeit machen.

Die Grundschulkolleg\*innen arbeiten 28 Wochenstunden für A 12, die Werkrealschulkolleg\*innen 27 Wochenstunden für A 12 und die Realschulkolleg\*innen 27 Wochenstunden für A 13. Das ist nicht nachzuvollziehen, besonders da die Kolleg\*innen in den anderen Schularten Vertretung machen und dort teilweise auch regulär unterrichten. Die Aufstiegslehrgänge waren für viele WRS- Kolleg\*innen an Verbundschulen eine echte Chance und Perspektive. Durch die Einführung des Sekundarlehramts wird dieses Problem hoffentlich kleiner werden.

Verbundschulen sind in aller Regel eher größere Schulverbünde mit zahlreichen Kolleg\*innen. Nicht immer liegen die Schularten in einem Gebäude oder auf einem Schulgelände. Sie werden trotzdem meistens von einem/einer Schulleiter\*in plus zwei Konrektor\*innen aus den verschiedenen Schularten geführt.

Unsere Schule ist eine Verbundschule aus Grundschule, Werkrealschule und Realschule mit Ganztags in Wahlform. Sie werden derzeit von ca. 750 Schüler\*innen besucht, verteilt auf insgesamt fünf Gebäudeteile auf einem großzügigen Campus. Hier arbeiten fast 70 Kolleg\*innen sowie ca. 50 weitere Mitarbeiter\*innen für den Ganztags und die Betreuung.

Unser Schulleitungsteam besteht aus drei Personen. Wir haben uns Schwerpunkte gesetzt. So liegt beim Rektor neben der Hauptverantwortung für die gesamte Schule der Schwerpunkt auf der Klassenstufe 8-10, bei der 1. Konrektorin die Verantwortung für die Klassenstufe 1-4 und bei der 2. Konrektorin die Verantwortung für die Klassenstufe 5-7. Grundsätzlich fühlen wir uns jedoch für alle Bereiche verantwortlich und denken die Schule von 1-10. Darüber hinaus bearbeiten wir natürlich weitere inhaltliche und organisatorische Arbeitsschwerpunkte. Und da wird bereits eines sehr deutlich: Ohne einen Verbund wären für drei getrennte Schulen mindestens fünf Schulleitungspersonen für die gleiche Arbeit zuständig. Wir müssen das zu dritt bewältigen. Für die vielen Aufgaben sind wir definitiv zu wenige Personen und haben zu wenig Leitungszeit. Eine Überlastung der Schulleitungsmitglieder ist die Folge. Das ist nicht tragbar.

Bei den Maßnahmen zur Verbesserung der Situation der Schulleitungen wurden die Verbundschulen vergessen. So auch bei fast allen anderen Vorgaben und Verordnungen, die in den letzten Jahren an die Schulen kamen.

In der amtlichen Schulstatistik wird die reelle Situation von Verbundschulen nicht angemessen abgebildet: Das Personal, das gemeinsam in der Sekundarstufe unterrichtet, sollte für Verbundschulen in der Statistik gemeinsam erfasst werden und nicht aufgesplittet werden müssen wie bisher. Wünschenswert wäre, dass wir als eine Schule mit einem Personalstamm angesehen würden.

Bei fast allen Abfragen und Evaluationen, auch im Zusammenhang mit Covid 19, fehlen jeweils die Angaben, Hinweise oder Fragen zur Verbundschule. So können diese Abfragen häufig nicht wirklich angemessen beantwortet werden. Die Umsetzung von Verordnungen passt oft nicht zu Verbundschulen. Dies führt immer wieder zu großen zusätzlichen Problemen bei der Bewältigung der Aufgaben. Der administrative Aufwand für die Schulleitungspersonen ist außerdem auf Grund von zwei Prüfungsszenarien (WRS und RS), unterschiedlichen Vorgehensweisen bei Ganztags, Coaching und Fördermaßnahmen, etc. in einem Haus immens.

Unser großer Wunsch ist, den Verbundschulen Freiräume zu geben, mit ihren sehr unterschiedlichen Bedingungen individuell umgehen zu können. Dafür braucht es aber mehr Leitungszeit und Funktionsstellen. Verbundschulen benötigen auch spezifische Fortbildungsmöglichkeiten. Das Allerwichtigste aber ist, die Besonderheiten von Verbundschulen stärker zu würdigen und anzuerkennen. Warum können z.B. Schülerinnen und Schüler der Klassen 5 und 6 nicht, auch bei ungleicher Niveaustufenzuordnung in einer Klasse unterrichtet werden, ähnlich wie an der Gemeinschaftsschule?

Eine solche Orientierungsstufe wäre für die Schülerinnen und Schüler aus pädagogischer Sicht deutlich entspannter und würde weniger zu sozialer Ausgrenzung führen. Mit eigenen Regelungen für die Verbundschulen könnten wir die Möglichkeiten und Chancen, die eine Verbundschule bietet, besser zu nutzen.

Abschließend, auch wenn viele Dinge im Argen liegen und sich vieles ändern muss, die Arbeit an einer Verbundschule ist bereichernd für alle, die dort zur Schule gehen. Sie eröffnet Möglichkeiten der Zusammenarbeit und Synergien, von der Grundschule angefangen bis zu den großen Schülerinnen und Schülern, wie sie Einzelschulen nicht bieten. Sie öffnet den Blick über den eigenen Tellerrand hinaus für Schülerinnen und Schüler, Kolleginnen und Kollegen, Eltern und auch die Schulleitungsmitglieder.

*Katrin Knapp, Personengruppe Schulleitungsmitglieder*

## 40 Millionen Euro für die Schulen – Weihnachtspaket von Susanne Eisenmann

Mit einem Förderprogramm von 40 Millionen Euro will das Land Baden-Württemberg die Schulen im Kampf gegen das Coronavirus unterstützen. Wo Sonderausgaben nicht durch andere Förderprogramme abgedeckt sind, will das Land den Schulen finanziell unter die Arme greifen. Und so konnte Kultusministerin Susanne Eisenmann noch vor Weihnachten melden: „Das Geld steht zur Verfügung, es wird schnellstmöglich an die Stadt- und Landkreise verteilt, sodass diese die Mittel umgehend weiterreichen können.“

Wann genau die Gelder des Landes bereitgestellt werden und wie hoch der Betrag je Schule ist, war den Kommunen bis zum Redaktionsschluss Mitte Dezember allerdings noch nicht bekannt. Es soll einen 3.000-Euro-Grundsockel plus einen weiteren Betrag je nach Schüler\*innenzahl geben, hat die Ministerin in der Presse angekündigt. „Die Schulen entscheiden selbst, ob sie beispielsweise bei der Digitalausstattung zusätzlichen Bedarf haben. Sie können aber auch Luftreinigungsgeräte, Kohlenstoffdioxid-Sensoren oder andere Dinge anschaffen, die sie dringend benötigen, um gut durch die Pandemie zu kommen“, schreibt die Kultusministerin in ihrer Presseerklärung.

Was auf der einen Seite eine Chance für die Schulen ist, ist auf der anderen Seite eine weitere Herausforderung

für die Schulleitung und das Kollegium. Die Maßnahmen müssen gemäß Förderrichtlinien überlegt und umgesetzt werden.

„Wenn es z.B. um Luftreiniger geht, fehlt mir das Wissen, ob eine Anschaffung sinnvoll ist. Für Belüftungen in allen Räumen ist der Betrag zu gering, um es richtig zu machen.“ So ein Kommentar eines Schulleiters. Was gegen die Pandemie wirklich helfen würde, ist Personal, z. B. für kleinere Gruppen in der Betreuung – und Zeit, um all die Herausforderungen des Schulbetriebs unter Pandemiebedingungen zu meistern. Aber das steckt leider nicht im Weihnachtspaket von Susanne Eisenmann.

*(gekürzte Fassung des b+w Beitrags 1/2021)  
Thomas Reck, Personengruppe Schulleitungsmitglieder*

