

# Selbst der schönste Beruf der Welt braucht gute Arbeitsbedingungen!

## Grüne Denkanstöße für die Arbeit in der Schule von morgen

Positionspapier der LAG Bildung Hamburg  
(Ergebnis des Clusters III von drei Clustern des Programmprozesses 2015-2018)

18. April 2018

---

### Vorbemerkung zur Einordnung dieses Positionspapiers

Bei allen Programmen und Konzepten sind es doch die Menschen, die Schule machen. Mit dem Können, dem Idealismus und dem Engagement der pädagogischen und nicht-pädagogischen Mitarbeiter\*innen steht und fällt jede Schule sowie die Qualität jeder einzelnen Unterrichtsstunde. Das Personal der Schulen verdient deshalb alle Anerkennung und größtmögliche Unterstützung. Daher kommen der Personalentwicklung und der Ausstattung von Schule eine Schlüsselrolle zu, wenn wir diese kontinuierlich besser machen wollen.

Als LAG Bildung erneuern wir in einem über zweijährigen Prozess unsere Grundsatzprogrammatische und legen nun mit diesem Positionspapier das Ergebnis des dritten und letzten Themenclusters vor. Die drei Cluster im Überblick:

**Cluster I „Lernen für alle! Grüne Denkanstöße für das Lernen von morgen“** (Frühjahr/Sommer 2016)

**Cluster II „Gute Schulen brauchen Freiheit und Profil! Grüne Denkanstöße für den organisatorischen Rahmen der Schule von morgen“** (Herbst 2016 bis Frühjahr 2017)

**Cluster III „Selbst der schönste Beruf der Welt braucht gute Arbeitsbedingungen“** (Frühjahr 2017 bis Winter 2017/18)  
(dieses Positionspapier)

Die Ergebnisse unseres Diskussionsprozesses werden für jedes Cluster in Form eines von der Landesarbeitsgemeinschaft Bildung entwickelten Papiers vorgestellt. Nach Abschluss des Clusterprozesses ist nochmals die Zusammenfassung der zentralen Leitideen und Positionen geplant.

**Dieses Positionspapier stellt damit nur einen Teil GRÜNER Bildungsprogrammatische vor!**

---

## I. Werte und Ziele grüner Schulpolitik

Bildung ist die Grundlage eines selbstbestimmten Lebens. Bildung ist Grundlage von Teilhabe und Erfolg in Leben und Beruf. Unsere Gesellschaft kann es sich nicht leisten, Talente zu verschwenden, deshalb müssen wir die Stärken jedes Kindes sowie jedes\*r Jugendlichen in der Schule fördern.

Hamburg hat in dieser Hinsicht, wie alle Großstädte, besondere Herausforderungen zu bewältigen: Die Unterschiede der sozialen Herkunft sind deutlich stärker ausgeprägt als in ländlichen Regionen.

Es herrscht eine größere Heterogenität hinsichtlich sozialer Hintergründe. Wir Grüne sehen diese Vielseitigkeit als Chance, nicht als Nachteil. Wir möchten diese Vielseitigkeit nutzen und sie für alle Schülerinnen und Schüler fruchtbar machen. Wir möchten allen Kindern Schule als Lebensort anbieten, an dem sie sich angenommen, gefördert und gefordert fühlen. **Wir denken Schule konsequent vom Kind aus:** Wie muss Schule sein, damit sie allen Schülerinnen und Schüler gute Bildung bietet, ihnen ein gutes Leben ermöglicht und alle die gleichen Chancen erhalten?

Jede Bildungsstudie zeigt: In kaum einem anderen Land hängt der Bildungserfolg so sehr von der Herkunft der Schülerinnen und Schüler ab wie in Deutschland. Während andere Parteien meinen, die Einteilung in möglichst homogene Lerngruppen sei die Lösung, sehen wir *die Annahme von und den intelligenten Umgang mit Vielfalt* als herausfordernde Lösung.

So wie sich die Schülerschaft verändert, so muss sich auch Schule verändern, um angemessen reagieren zu können und sich den gesellschaftlichen, sozialen und bildungspolitischen Herausforderungen stellen zu können. Ein Aspekt ist dabei der „Arbeitsort“ Schule. Lehrer\*innen, Sozial- und Sonderpädagog\*innen, Erzieher\*innen, Therapeut\*innen und Schulleitungen müssen Arbeitsbedingungen vorfinden, die es ihnen möglich machen, guten Unterricht anzubieten und den Schüler\*innen zu ermöglichen, Schule als Lebensort zu verstehen. Dazu brauchen wir eine zeitgemäße **Personalentwicklung** (und nicht nur –akquise), angemessene Arbeitszeiten sowie eine moderne Führung und Leitung.

## II. Bestandsaufnahme

Ernüchert müssen wir Grüne feststellen, dass es keine integrierte Gesamtstrategie zur Personalentwicklung für die Hamburger Schulen gibt. Zwar werden in den jeweiligen Arbeitskontexten aktuelle Probleme lokal klar identifiziert und oft auch sinnvolle Maßnahmen ergriffen. Eine strategische, verknüpfende und über die tagesaktuell drängenden Fragen hinausreichende zentrale Steuerung unter Berücksichtigung der Ausstattungsbedarfe ist jedoch nicht zu erkennen. Die drängenden Herausforderungen sind dabei genauso multipel wie mögliche Lösungsansätze.

### 1. Starker Legitimationsdruck:

PISA ist zu einem stark strapazierten Synonym dafür geworden, dass wir einerseits mit der empirischen Wende vor 20 Jahren deutlich mehr über den Erfolg und den Misserfolg von schulischen Lernprozessen wissen; doch damit verbunden steigen auch der gesellschaftliche Legitimationsdruck und die Ansprüche an die Qualität von Schulen immens – nicht zuletzt auf die Menschen, die Schule gestalten. Hier gilt es Maß zu halten und auch die Eltern in der gemeinsamen Verantwortung für die gute Entwicklung ihrer Kinder zu halten.

### 2. Zu große Erwartungen als „gesellschaftlicher Reparaturbetrieb“:

Die Schule ist damit überfordert, die komplexen gesellschaftlicher Probleme und Entwicklungen, die sich in Ballungszentren wie Hamburg oft noch verdichten, alleine zu bewältigen, auch wenn viele das von ihr offenbar erwarten.

Eine angemessene Umsetzung von Inklusion, steigende soziale Ungleichheiten, prekäre Familienverhältnisse und ein sich ausdifferenzierender und zum Teil grundsätzlich infrage gestellter gemeinsamer Wertekanon sind zentrale gegenwärtige Herausforderungen, denen Schule sich ausgesetzt sieht. Begegnen kann sie diesen Herausforderungen nur gemeinsam mit anderen staatlichen Institutionen und der Zivilgesellschaft.

Anders gesagt: Lehrkräfte müssen heute weit mehr sein als Wissensvermittler\*innen und stellen sich oft auch engagiert diesem erweiterten Aufgabenspektrum; dieses ist ohne Kooperationspartner jedoch kaum professionell zu bewältigen. Dabei verändern Inklusion und Ganztag den Schul- und Berufsalltag grundlegend.

### 3. Andere Steuerung und Struktur:

In den letzten zwei bis drei Jahrzehnten hat sich auch die Steuerung, die innere Organisation und die Arbeitsweise von Schulen stark verändert – und dieser Prozess scheint noch lange nicht abgeschlossen. Wichtige Stichworte sind hier der Wechsel von der Input- zur Outcomeorientierung, die Stärkung der Selbstverantwortung, die Stärkung der Schulleitung und die

Ausdifferenzierung der Leitungsverantwortung sowie die Professionalisierung der Qualitätsmanagements.

4. *Veränderung des Lehrerberufs:*

Das Berufsfeld Schule unterliegt einem grundlegenden Wandel. Zum einen vollziehen viele Schulen aktuell sowohl im Schulleitungsbüro, im Lehrerzimmer als auch in der Verwaltung einen einschneidenden Generationswechsel und obendrein droht aufgrund falsch prognostizierter Schülerzahlen und Fehler in der Bildungsplanung in den 20er Jahren bundesweit ein eklatanter schulischer Fachkräftemangel, der auch Sozialpädagog\*innen, Sonderpädagog\*innen und Erzieher\*innen umfasst. Zum anderen hat sich der Lehrerberuf grundlegend gewandelt: Lebenslanges Lernen mit regelmäßigen Fortbildungen ist unerlässlich, die verbindliche Arbeit in multiprofessioneller Teamarbeit wird zum Schlüssel für Erfolg und schon lange reicht es nicht mehr, nur Expert\*in für sein Fach und dessen Fachdidaktik zu sein, um die Lernenden gut auf das Leben und den Beruf vorzubereiten.

5. *Zu geringe Wertschätzung:*

Trotz des hohen Anspruchs an die eigene Leistung und trotz des großen Engagements vieler Fachkräfte genießt die Leistung vieler Mitarbeiter\*innen in Schule bei weitem nicht die gesellschaftliche Anerkennung, die er verdient. Gleichzeitig hadern viele Pädagog\*innen auch selbst mit ihrer Arbeit, kritisieren die Ausstattung von Schule, fühlen sich stark belastet und der neuen Schülergeneration in der Inklusion nur bedingt gewachsen.

Auf all diese Herausforderungen bedarf es einer Gesamtstrategie, deren Eckpfeiler wir nach einer eingehenden Betrachtung der Veränderungen und Herausforderungen im Arbeitsfeld Schule dann im letzten Abschnitt zu entwickeln versuchen.

### **III. Neun Pfeiler für den Arbeitsplatz Schule**

Der Arbeitsplatz Schule steht vor vielfältigen Herausforderungen, die wir in diesem Abschnitt III. beschreiben. Unsere Lösungsvorschläge stellen wir dann anschließend unter IV. vor.

#### **I. Kooperation und Teamarbeit stärken**

Erwachsene entwickeln und sichern ihre berufliche Fitness vor allem in der reflektierten Bewältigung herausfordernder Arbeitssituationen. Wesentlich ist dabei der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen. Diese gesicherte Erkenntnis der Erwachsenenbildung gilt auch für Lehrpersonen. Teamarbeit und Lehrerkooperation waren und sind deshalb schon immer Merkmale erfolgreicher Schulen, bspw. von Schulpreisschulen. So führt Teamarbeit nicht nur zu einer höheren Unterrichtsqualität, sie kann auch die Arbeit erleichtern sowie die Zufriedenheit und Gesundheit jeder einzelnen Pädagogin und jedes einzelnen Pädagogen steigern. Denn als Einzelkämpfer\*in ist die Arbeit im schulischen Kontext heute kaum noch zu bewältigen.

Ganztag und vor allem Inklusion haben der Notwendigkeit zu multiprofessioneller Teamarbeit noch einmal einen Schub gegeben. Nach vorliegender Empirie bereitet die Lehrerbildung in Deutschland darauf nicht angemessen vor. Gleichwohl befürworten fast alle Pädagog\*innen Austausch und Zusammenarbeit mit Kolleg\*innen.

Dichte und Intensität von Kooperation lässt sich auf drei Stufen skalieren:

1. *Austausch:*

Weitergabe von Informationen, Arbeitsblättern, Gespräche über Schüler\*innen. Auf dieser Stufe sind deutsche Sek-I-Lehrpersonen über dem OECD-Schnitt.

2. *Arbeitsteilige Kooperation:*

Die zu bearbeitende Aufgabe lässt eine Arbeitsteilung zu. Es gibt Abstimmung auf ein gemeinsames Ziel und Absprachen darüber, wie es erreicht werden kann. Die Beteiligten bleiben in der Ausführung der Teilaufgaben weitgehend autonom. Beispiele: Erstellung und Korrektur von

Prüfungen, die arbeitsteilige Vorbereitung von Unterrichtseinheiten, die Planung und Umsetzung von Förderangeboten für einzelne Schüler\*innen.

### 3. Ko-Konstruktion:

Die Beteiligten nutzen ihre Kompetenzen, um sich gemeinsam neues Wissen anzueignen, ein Problem gemeinsam zu lösen oder ein Produkt zu entwickeln. Beispiele: gegenseitige Unterrichtsbesuche (kollegiale Hospitation) mit anschließendem Feedback oder die gemeinsame Planung ganzer Unterrichtseinheiten. Auf dieser Niveaustufe ist die Zusammenarbeit intensiver und arbeitsaufwendiger. Ko-Konstruktion ist am wirksamsten. Sie kommt an deutschen Schulen, insbesondere an Gymnasien, weniger vor als im OECD-Schnitt.

Für sehr dichte Formen der Ko-Konstruktion haben sich verschiedene, teils als wirksam evaluierte Formate bewährt: Kollegiale Beratung per Intervention, Kollegiale Unterrichtsreflexion (KUR), Professionelle Lerngemeinschaften.

Inklusion ist ein Treiber für Zusammenarbeit: An inklusiven Schulen gibt es mehr interprofessionellen Austausch und Absprachen über Inhalte, Ziele und Unterricht.

## 2. Lehramt neu denken

Die gesellschaftlichen Erwartungen an Lehrkräfte sind größer geworden. Zugleich hat sich aber auch das Arbeitsfeld der Profession der Lehrkraft, ebenso wie das von Schulleitungen und schulischer Verwaltung in den letzten Jahren schleichend, doch kontinuierlich gewandelt. Dieser Wandel ist nicht abgeschlossen. Er ist auch eine Reaktion auf Veränderungen in der Gesellschaft, auf fachliche Entwicklungen in der Pädagogik, der Fachdidaktik und die daraus resultierenden Anforderungen in der Praxis. In der Tendenz befürworten wir diese Entwicklungen. Allerdings bergen sie nicht selten auch Risiken in sich:

- *Von der bloßen Wissensvermittlung zur Inspiration und Lernbegleitung:*  
Der Nürnberger Trichter gilt zwar schon seit langem als überholt. Doch hat sich auch in den letzten Jahren unser Verständnis von Lernen und Didaktik mit der Kompetenzorientierung nochmals stark gewandelt. Gestützt auf neuere Erkenntnisse der Hirnforschung sollen Schüler\*innen stärker befähigt werden, sich Kompetenzen und Wissen eigenständig und mit eigenen Interessenschwerpunkten zu erarbeiten. Die Lehrkräfte unterstützen sie dabei. Lehrkräfte sind heute viel mehr als reine Fachleute für ihre studierten Unterrichtsfächer. Beispielsweise betreffen bestimmte Aufgaben, wie die durchgängige Sprachförderung, das ganze Kollegium. Im Bedarfsfall muss auch ein\*e Chemielehrer\*in die Grundwerte unseres Grundgesetzes wie die Gleichberechtigung von Frauen und Männern gegenüber radikalisierten Jugendlichen verteidigen können. Mit der Inklusion werden sonderpädagogische Grundkenntnisse für alle Lehrkräfte unerlässlich. Und vor allem in Brennpunkten müssen Klassenlehrer\*innen teilweise auch sozialarbeiterische Aufgaben übernehmen.
- *Vom Einzelkämpfertum zum Teamplay:*  
Multiprofessionelle Teamarbeit – aber auch die enge Kooperation in Fachschaften – ist heute unerlässlich, um den schulischen Anforderungen erfolgreich zu begegnen. Dabei geht es nicht nur um die Bereitschaft, sich in die Karten des eigenen Unterrichts schauen zu lassen und verbindliche Standards als eigene Entlastung sowie als Qualitätsgewinn gegenüber den Schüler\*innen zu begreifen. In den multiprofessionellen Teams bringen die Fachlehrkräfte sowie die Expert\*innen für Sozialpädagogik, Sonderpädagogik, Schulpsychologie und Therapie oder auch politische Bildung ihre Kompetenzen zusammen. Lehrkräfte müssen im pädagogischen Alltag einen Teil dieser Aufgaben auch selbst übernehmen und können sie nicht ganz auf die zuständigen Funktionsträger\*innen „abschieben“. Es geht politisch auch darum, ausreichend Teamzeiten für die Zusammenarbeit bereit zu stellen.
- *Vom „Ich und meine Klasse“ zum „Wir und unsere Schule“:*  
Mit der Selbstverantwortung, der Profilbildung, aber auch mit der Erwartung, dass Schulqualität durch verbindliche Standards steigt, hat die Bedeutung der gemeinsamen konzeptionellen Arbeit auf allen Ebenen zugenommen. Die Zeiten, in denen sich Lehrkräfte nur für ihre Klasse interessieren konnten, sind vorbei. Heute entwickeln sie gemeinsam das für ihre Schülerschaft

angemessene pädagogische Konzept und setzen dieses dann abgestimmt in den Klassen um.

- *Vom vollendeten Expertentum zum lebenslangen Lernen:*  
Da sich die Schüler\*innenschaft, die Schulpädagogik und die einzelnen Fachwissenschaften kontinuierlich weiterentwickeln, ist es heute – wie in anderen Berufsfeldern auch – unerlässlich, sich kontinuierlich auf dem Laufenden zu halten und regelmäßig fortzubilden. Forschung wie Erfahrungen zeigen dabei aber auch, dass Fortbildungen in Schulen gerade dann zu Veränderungen führen, wenn sie gemeinsam, praxisnah und die Umsetzung kontinuierlich begleitend sind. Dass man als Lehrkraft mit dem Ende des Studiums fertig ausgebildet ist und bis zur Pensionierung nichts mehr dazu lernen muss, wird heute wohl niemand mehr ernsthaft behaupten können.
- *Von Unterricht hinter der verschlossenen Klassenzimmertür zum Monitoring:*  
Heutige Lehrkräfte stehen viel mehr als frühere Generationen, die oft noch weitgehend hinter verschlossener Tür unterrichten konnten, unter Beobachtung. Die Schulleitung soll regelmäßig ihren Unterricht hospitieren, Teamteaching wird immer üblicher und der Leistungsstand der Lerngruppen wird regelmäßig getestet. Auch wenn Leitungshospitationen und KERMIT vor allem die Lehrkräfte und die Fachschaften in der fachlichen Weiterentwicklung unterstützen sollen, wird dies teilweise auch als größere Kontrolle und Belastung erlebt.
- *Von der vermeintlichen ruhigen Kugel zur Arbeit bis zum Anschlag:*  
Der Vorwurf, Beamt\*innen im Schuldienst seien überbezahlt, hätten doppelt so viel Urlaub wie die restliche Bevölkerung und obendrein noch einen Halbtagsjob, war bereits früher eine Unverschämtheit. Die über Jahrzehnte hohen Frühpensionierungsquoten im Schuldienst offenbaren, dass es sich schon immer um eine höchst anspruchsvolle und fordernde Tätigkeit gehandelt hat. Dennoch erleben viele erfahrene Lehrkräfte eine deutliche Zunahme des Arbeitsvolumens und der Erwartungen, denen sie sich kaum noch gewachsen fühlen. Besorgniserregend ist auch die steigende Anzahl von Berufsanfänger\*innen, die gar nicht mehr mit einer vollen Stelle in den Schuldienst eintreten. Das Gesundheitsmanagement, die Effektivität von Arbeitsprozessen und die Work-Life-Balance gewinnen so in Schulen stark an Bedeutung.

Sicherlich haben sich auch schon in früheren Jahrzehnten hervorragende Pädagog\*innen und Schulen dadurch ausgezeichnet, dass sie diese Anforderungen erfüllt haben – oder vielleicht haben sie gerade durch ihre innovative und erfolgreiche Arbeit den Weg dafür bereitet, dass diese Arbeitsweise heute als „state of the art“ gilt.

### **3. Nachwuchs gewinnen und gut qualifizieren**

Wir stehen vor dem Paradoxon, dass die Profession der Lehrkraft heute extrem komplex und anspruchsvoll ist, viele Pädagog\*innen auf sehr hohem Niveau und mit großem Idealismus ihr Bestes geben und ihnen trotzdem weite Teile der Gesellschaft die Anerkennung versagen.

Gleichzeitig steuern wir auf einen großen Fachkräftemangel zu, der sich bereits vor allem bei den Sonderpädagog\*innen und den Erzieher\*innen schon heute klar abzeichnet. Dass es seit Jahren zunehmend schwierig wird, Schulleitungen – insbesondere für Grundschulen – zu gewinnen, sei hier nur kurz erwähnt und verdient nochmals eine gesonderte Betrachtung, bei der auch die steigenden behördlichen Erwartungen und die mangelnde Ausstattung eine unrühmliche Rolle spielen. Drittens darf auch die Überlastung vieler Schulbüros im gleichen Kontext nicht unerwähnt bleiben. Das Aufgabenspektrum für Büroleitungen in Schulen ist in den letzten Jahren deutlich anspruchsvoller – bei weiterhin geringer Bezahlung – geworden.

Der Fachkräftemangel wird neben der geringen gesellschaftlichen Reputation des Lehrerberufs noch durch die Pensionierungswelle der Pädagog\*innen verstärkt, die in der Bildungsexpansion der 70er Jahre den Beruf oft mit dem Idealismus der 68er-Bewegung ergriffen haben.

Die Bundesländer und die Universitäten reagieren noch nicht ausreichend auf den Pädagog\*innenmangel, der vor allem bereits in den ländlichen Gebieten der Flächenländer zu Problemen führt und sich zeitversetzt auch in Hamburg verschärfen wird. Die Steigerung der Ausbildungsplätze in Universitäten, Berufsschulen und Studienseminaren ist dringend geboten.

Aktuelle Studien belegen, dass bei der Berufswahlmotivation vieler Lehramtsanwärter\*innen pädagogische und nicht-materielle Gründe gegenüber Wünschen nach einem sicheren und gut bezahlten Arbeitsplatz sowie der großen Flexibilität in Familienphasen zunehmend an Bedeutung gewinnen, was wir GRÜNE beruhigend finden. Gleichzeitig zeigen aber andere Studien auch, dass es nicht wenigen Studierenden an notwendigen Persönlichkeitsmerkmalen und Haltungen fehlt, um in dem anspruchsvollen Beruf bestehen zu können. Dies stellt Herausforderungen für die Lehramtsausbildung dar.

Die Reform der Lehramtsausbildung in Hamburg ist aktuell ein großes Thema in der Fachdiskussion. Die geplante Reform setzt in Fragen der Struktur wie auch der Ausgestaltung wichtige Eckpfeiler, die die Lehrer\*innenbildung zukunftsfähig machen. So wird es zukünftig ein eigenes Grundschullehramt geben, das den besonderen entwicklungspsychologischen Bedarfen von Kindern gerecht wird und zugleich die Übergänge zum Kita-Bereich als auch zur weiterführenden Schule im Blick behält. Es wird nur ein Lehramt für weiterführende Schulen geben, weil sowohl an Stadtteilschulen als auch an Gymnasien gleiche Kompetenzen von Lehrkräften erforderlich sind und beide Schulformen alle Abschlüsse anbieten. Darüber hinaus bietet dieses Lehramt ein Maximum an nationaler Mobilität. Zudem wird es zukünftig einen qualitativ hochwertigen Quereinstieg in das Lehramt an berufsbildenden Schulen geben. Alle Lehrämter werden in ihrer Ausgestaltung in den drei Phasen den Megathemen Inklusion und Ganztags gerecht und ermöglichen durch freie Bereiche zugleich mehr Selbstbestimmung für die angehenden Lehrkräfte.

#### **4. Digitalisierung des Arbeitsfeldes**

Die Digitalisierung ist in den Schulen bereits angekommen – bislang jedoch eher nur in Form von „Bring Your Own Device“, der Diskussion um WLAN und ob Smartboards nun einfach nur die Tafel ersetzen. Dass damit auch eine Digitalisierung des Arbeitsplatzes des pädagogischen Personals einhergeht, wird eher zurückhaltend bis gar nicht diskutiert.

Unser Ziel ist es, den Arbeitsplatz für das pädagogische Personal so auszustatten, dass ihnen die Arbeit erleichtert wird und die Chancen, die Digitalisierung für die Kooperation der multiprofessionellen Teams in den Schulen bietet, voll genutzt werden können. Denn das, was das pädagogische Personal an Schulen als belastend wahrnimmt, sind aufwendig terminierte Besprechungen in den ohnehin immer zu kurzen Pausen oder aber am späten Nachmittag. Diese Termine erschweren die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Sicherlich ist das persönliche Gespräch im selben Raum an vielen Stellen unverzichtbar, aber zur formalen Absprache reicht oft auch eine Videokonferenz. Zudem ist der Austausch von Daten in datengeschützten Clouds eine enorme Arbeitserleichterung. Wir wollen, dass es Arbeitsplätze gibt, an denen alle Mitarbeiter\*innen auf die Tools, über die ein moderner Arbeitsplatz verfügen sollte, zurückgreifen können. Dies soll ihre Arbeit erleichtern und die Kooperation in den multiprofessionellen Teams verbessern.

Diese Ausstattung ermöglicht darüber hinaus, dass das pädagogische Personal voll von der Digitalisierung in der Bildung profitieren kann: So können Blended-Learning-Plattformen wie Its Learning ebenso genutzt werden wie Interaktive Learning Tools zum Lesenlernen oder Üben von mathematischen Aufgaben sowie Apps, mit denen viele Schüler\*innen bereits ganz selbstverständlich umgehen. Es kann nicht sein, dass der Grad der Digitalisierung in der Schule von der Finanzkraft der jeweiligen Lehrkraft abhängt.

#### **5. Jede Einzelne und jeden Einzelnen in der professionellen Entwicklung begleiten**

Natürlich ist man mit der Berufsausbildung nicht fertig und hat bis zur Rente oder Pension ausgelernt. Die Stadt Hamburg hat sich vor Jahren klar für die Etablierung des Beurteilungswesens entschieden und damit indirekt die Prioritäten zu Ungunsten einer klaren Personalentwicklung gesetzt. Zwar formuliert sie im Orientierungsrahmen Schulqualität klare Erwartungen an eine moderne Personalentwicklung, die sich auch mit dem Stand der aktuellen Fachdiskussion deckt, nämlich dass Schulleitungen jährlich den Unterricht jeder Lehrkraft hospitieren und in einem Jahresgespräch Feedback geben, das Potential analysieren und über Perspektiven beraten. Doch wurden die Leitungen dafür nicht mit genügend Ressourcen ausgestattet.

Außerdem fehlt es an klaren behördlichen Ideen, wie das schulische Personal insgesamt weiter entwickelt werden soll, insbesondere wie sich die Herausforderungen in den einzelnen Schulformen und in unterschiedlichen Stadtteilen verändern, und wie die Pädagog\*innen dafür angemessen fortgebildet werden können.

Zwar sieht das Lehrarbeitszeitmodell jährliche Fortbildungen vor. Gleichzeitig wird aber im Landesinstitut Personal abgebaut, das diese Fortbildungen geben soll. Wir dürfen jedoch die Lehrkräfte und die Schulleitungen mit der Aufgabe der Personalentwicklung und des lebenslangen Lernens in einem sich stetig wandelnden Berufsfeld nicht alleine lassen. Die gute Entwicklung der schon lange im System arbeitenden Mitarbeiter\*innen bedarf einer behördlichen Strategie und einer angemessenen Ausstattung mit Ressourcen. Denn eine gute Personalentwicklung ist der entscheidende Schlüssel zur Verbesserung der Unterrichtsqualität.

## **6. Mittleres Management ausbauen**

Schulen stehen unter erheblichem Erwartungsdruck, qualitativ Hochwertiges zu leisten. Die Schülerschaft ist sehr viel heterogener geworden. Ganztagsorganisation, Inklusion und die pädagogische Arbeit mit Geflüchteten stellen hohe Anforderungen an professionelles Schulmanagement. Im Zuge der stärkeren Selbstverantwortung ist das Volumen der Aufgaben von Leitung massiv gestiegen. Deshalb ist Schulqualität ohne effektive Leitungsteams nicht mehr vorstellbar. Die Fachdiskussion verdichtet das in Begriffen wie „kooperative Führung“, „distributive leadership“, „Mittelmanagement“, „erweiterte Schulleitung“ oder auch „konfluente Leitung“. Berücksichtigt wird damit die Erkenntnis, dass „Schule ... so schwierig und wichtig geworden (ist), dass sie niemand mehr allein leiten sollte (und wohl auch nicht kann)“ (Rolff 2012).

In Hamburg wurde deshalb neben der bereits bestehenden erweiterten Schulleitung (Schulleiter\*in, Stellvertretung, Abteilungsleitung, Koordinator\*innen) ein Mittelmanagement etabliert. Das Ensemble aller mit Schulleitung zusammenhängenden Aufgaben wird auf mehrere Schultern verteilt (Spezialist\*innen, Funktionen, Zuständige, Beauftragte...). Die Aufgaben

- sind oft zeitlich nicht befristet,
- erfordern häufig zusätzliche Qualifizierung,
- werden mit Anrechnungsstunden oder finanziell alimentiert.

Es dominieren Management- und/oder Gestaltungsfunktionen, bei einem im Vergleich mit der erweiterten Schulleitung deutlich geringeren oder keinem Führungsanteil. Die Zentralverantwortung bleibt bei der Schulleitung.

Die Hamburger Zwischenschritte auf dem Weg dahin waren das Lehrerarbeitszeitmodell mit Funktionszeiten, schulgenaue Ausschreibungen der A-14-Beförderungsstellen, das neue Beurteilungswesen mit Potenzialeinschätzung, schulgenaue Ausschreibung der A-13 Beförderungsstellen sowie die Neufassung der Beförderungsgrundsätze für A-13+ und A-14.

## **7. Die Schulverwaltung durch Verwaltungsleitungen professionalisieren**

Mit der Selbstverantwortung sind nicht nur die Entscheidungsfreiräume der Hamburger Schulen erweitert worden, damit einher steigen auch die alltäglichen schulischen Aufgaben deutlich. Und das betrifft nicht nur die Schulleitungen, sondern auch die Schulverwaltungen, die in den letzten Jahren immer mehr Kompetenzen bekommen haben. In den letzten 20 Jahren ist die Arbeitslast deutlich gestiegen, die zusätzlichen Stunden für die Sekretariate jedoch nicht ganz so schnell. Zudem sind Sekretariate oft niedrigschwellige Ansprechpartner\*innen für Eltern; so nimmt etwa die Beratung zum Ganztag oder von Geflüchteten immer mehr Raum ein.

Vor allem Sekretariate in kleinen Schulen werden zudem oft nur von einer Person geführt, so dass sich eine Krankheit oder längere Vakanz schnell zu einer mittelschweren Katastrophe ausweitet, auf jeden Fall wenn es um die zusätzliche Belastung der Schulleitung geht. Ein Vertretungsmodell gibt es nicht.

Der ganze Bereich der Schulverwaltung und des Schulmanagements muss neu organisiert und professionalisiert werden, damit sich Schulleitungen wieder mehr mit pädagogischen Fragen befassen kön-

nen und Schulverwaltungen auch die Zeit haben, ihre wachsenden Aufgaben zu stellen.

Andere Bundesländer wie Berlin und Niedersachsen führen deshalb nun Verwaltungsleitungen ein, die sich unter anderem folgenden Aufgaben widmen und hier die Schulleitung unterstützen: Bewirtschaftung der Personal-, Sach-, Eigen- und Drittmittel; Personalmanagement mit Bedarfsplanung, Personalgewinnung und Personalführung (inkl. Gestaltung von Verträgen etc.); Gebäudemanagement inklusive Bauvorhaben, Begleitung von Handwerker\*innen etc. Auch die Waldorfschulen kennen die Trennung von pädagogischer und kaufmännischer Leitung. Wir Grüne sehen Beispiele, die es auch für Hamburg weiter zudenken gilt.

## **8. Arbeitszeit und Ressourcen den Bedarfen anpassen**

Zunächst ein paar Zahlen: Im internationalen Vergleich wandte die Bundesrepublik Deutschland trotz nennenswerter Steigerungen 2014 mit 4,3% ihres Bruttoinlandsproduktes immer noch weniger für Bildung auf als der OECD-Durchschnitt (5,2%). Gleichzeitig gab ebenfalls 2014 kein Bundesland pro Schüler\*in mehr Geld aus als Hamburg (8500 Euro). Gegenüber 2005 (5900 Euro) konnte die Hansestadt ihr Aufwendungen – stärker als der Bundesschnitt – um 44% steigern und liegt vor allem mit Ihren Ausgaben in den Grundschulen (9300 Euro) bei 158% des Bundesschnitts (5900 Euro), was nicht zuletzt an der Verkleinerung der Klassen liegt. Und bei diesen 2014er-Zahlen sind die zusätzlichen Mittel als Ergebnisse der Verhandlungen mit den Volksinitiativen „Guter Ganzttag“ (2016) und „Gute Inklusion“ (2017) noch gar nicht berücksichtigt.

Wenn Deutschland also im internationalen Vergleich zwar nicht gut dasteht, so tut es Hamburg zumindest auf den ersten Blick im Bundesvergleich. Dabei muss man aber unter anderem auch berücksichtigen, dass sich die Hamburger Schülerschaft stark vom Bundesschnitt unterscheidet. Weisen deutschlandweit 33% der Schülerinnen und Schüler einen Migrationshintergrund auf, so sind es in Hamburg 46%, während es beispielsweise in einem ostdeutschen Flächenland wie Sachsen nur 6% sind.

Insofern ist die gute Ausstattung in Hamburg auch notwendig und natürlich wäre eine noch bessere Ausstattung wünschenswert, so zum Beispiel für Kooperationszeiten, Funktionsstellen und Spezialist\*innen und nicht zuletzt für Lehrerarbeitsplätze.

Das LAZ ist für uns Grüne in seiner Anlage ein wichtiges Instrument zur Steuerung der selbstverantworteten Schule, da es ermöglicht, flexibel Aufgaben klar mit Zeiten und Verantwortung zu verknüpfen und nicht zuletzt Planungssicherheit über die Ressourcen zu schaffen. Seit der Einführung des Lehrerarbeitszeitmodells (LAZ) ist dieses in Hamburg allerdings zur Projektionsfläche für generelle Unzufriedenheit mit der Arbeitsbelastung geworden. Dies resultiert nicht zuletzt aus dem Fehler, mit der Einführung des LAZ auch gleich die Stundenverpflichtung der Lehrkräfte zu erhöhen. Auch sind seitdem immer wieder von der Behörde neue Aufgaben in den Schulen geschaffen worden, ohne sie stets mit ausreichenden zusätzlichen Ressourcenzuweisungen zu verknüpfen. Diese Fehler stehen jedoch für sich und wären auch im Deputatsmodell nicht richtig gewesen. Insofern halten wir Grüne am LAZ fest und möchten es inhaltlich überarbeiten. Wir verstehen es im ursprünglichen Sinne vor allem als Planungsmodell, denn als Abrechnungsmodell zur viertelstundengenauen Vergütung taugt es nicht. Diese Zweckentfremdung hat jedoch zu einer negativen Veränderung der Kultur in vielen Schulen geführt.

## **9. Die Gesundheit fördern**

Die Arbeit in der Schule ist spätestens mit der Inklusion, der Kompetenzorientierung und dem regelmäßigen Monitoring von Schülerleistungen nochmals anspruchsvoller geworden. Die Ansprüche an die eigene Leistung sind oft unangemessen hoch; die Gefahr nach wenigen Schuljahren frühzeitig auszubrennen und jeglichen Elan zu verlieren sollte nicht unterschätzt werden. Gleichzeitig befinden sich viele dieser jungen Fachkräfte in der Familiengründungsphase. Sie sind durch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nochmals besonders herausgefordert. Mit Sorge betrachten wir, dass sich viele Berufseinsteiger\*innen gar nicht mehr zutrauen, mit einer vollen Stelle in ihr Berufsleben zu starten und lieber die Gehaltseinbußen einer Teilzeitbeschäftigung in Kauf nehmen. Zu den weiteren Belastungsfaktoren gehört, dass erst wenige Schulen gut ausgestattete Lehrerarbeitsplätze bereitstellen.



Dabei birgt der vermeintliche Vorteil, einen großen Teil der Unterrichtsvor- und -nachbereitung zeitlich flexibel in den eigenen vier Wänden durchzuführen, aber auch die Gefahr, der völligen Entgrenzung von Arbeit und Privatleben, weil Arbeit am Sonntagvormittag oder nach dem Abendbrot zur Routine vieler Pädagog\*innen gehört. Gesundheitsförderlich ist diese Entgrenzung nicht, vor allem wenn man das Gefühl hat, eigentlich nie frei zu haben. Kurz: Das Homeoffice erschwert es, die eigene Work-Life-Balance zu finden. Hierbei müssen Schulleitungen durch eine entsprechende Führung ihre neuen (und erfahrenen) Pädagog\*innen gezielt unterstützen.

Die salutogene, also gesundheitsorientierte Führung nimmt in der Fachdiskussion der letzten Jahre einen zunehmend großen Raum ein. Unbestritten ist die große Bedeutung der Schulleitungen für das Wohl ihrer Mitarbeiter\*innen. Und vergessen darf dabei auch nicht werden, dass sie mit ihrem eigenen Arbeitsstil – ob Raubbau oder fürsorglicher Umgang mit den eigenen Kräften – auch zum Rollenmodell für ihre Kolleg\*innen werden. Analysiert man die Faktoren, die zur Gesundheit im Beruf und in der Schule beitragen, dann fällt auf, dass besondere Maßnahmen wie die Einrichtung von Ruheräumen sicherlich sinnvoll sind. Letztendlich gleichen die Merkmale salutogener Führung jedoch oftmals dem kleinen 1x1 guter Führung: Klare Ziele, realistische Erwartungen und angemessene Entscheidungsspielräume, regelmäßiges stärkenorientiertes Feedback, gute Einbindung und Information bezüglich der den Arbeitsbereich betreffenden Abläufe und Entscheidungen, Förderung der persönlichen Weiterentwicklung etc.

## IV. Bausteine für die Personalentwicklung und die Ausstattung in der Schule von morgen

Um auf all die beschriebenen Entwicklungen und Herausforderungen angemessen zu reagieren, befürworten wir GRÜNE ein ganzes Bündel an Maßnahmen im Sinne einer langfristigen Strategie zur Personalentwicklung in Schulen, die wichtige Fragen der Ausstattung integriert. Dazu braucht es aus unserer Sicht insbesondere in vier Bereichen grundlegende Veränderungen.

### I. BEHÖRDLICHE STEUERUNG & UNTERSTÜTZUNG

1. Wir GRÜNE wollen, dass die BSB in enger Zusammenarbeit mit allen Akteur\*innen **grundsätzliche Strategien zur Personalentwicklung** an Hamburger Schulen erarbeitet und dabei folgende Fragen beantwortet:
  - Wie gewinnen wir mehr und gute Führungskräfte?
  - Wie stärken und entwickeln wir die Mitarbeiter\*innen der Stadtteilschulen?
  - Wie steigern wir die Mobilität von Pädagog\*innen und insbesondere die Attraktivität der Arbeit in Brennpunkten und Schulen in Randlagen?
  - Wie fördern wir die Gesundheit der Mitarbeiter\*innen aller schulischen Berufsgruppen und stärken sie im Umgang mit Belastungen?
2. Die Behörde für Schule und Berufsbildung (BSB) benötigt eine\*n **Grundsatzreferent\*in für Personalentwicklung**. Behördliche strategische und operative Aufgaben der Personalentwicklung sollten in einer Referent\*innenstelle gebündelt und moderiert werden, die zentral in der BSB angesiedelt und mit ausreichenden Ressourcen und Kompetenzen ausgestattet ist.
3. Es bedarf einer regelmäßigen **Auswertung der Potenzialeinschätzungen und einer stetigen Weiterentwicklung des Beurteilungswesens**. Die strategische Potenzialförderung wird nicht nur von der Einzelschule gefordert, sondern findet auch auf der Ebene des Gesamtsystems statt. Dazu bedarf es entsprechender Ressourcen in der BSB und im Landesinstitut.
4. Neue herausgehobene Aufgaben im Kontext strategischer **Reformvorhaben der BSB sollten zukünftig durch Wochenarbeitszeit (WAZ) abgesichert** werden. Die Schaffung von zusätzlichen Leitungs- oder Beförderungsstellen reicht hier noch nicht aus. Aufgabenbe-

schreibungen im Zusammenhang mit zentral vorgegebenen Funktionen müssen die schulindividuellen Binnenstrukturen und Schnittstellen zu schon existierenden Funktionen berücksichtigen. Erhöhte Anforderungen an multiprofessionelle Teamarbeit werden durch WAZ abgesichert.

5. Im Sinne der **Stärkung von Kooperation und des mittleren Managements** werden die Zeiten für Austausch und Funktionen (A- und F-Zeiten) der Schulen im Lehrerarbeitszeitmodell in den nächsten Jahren kontinuierlich angehoben und ggf. zur teilweisen Gegenfinanzierung die Ausschüttung von Beförderungstellen gedrosselt. Die regional zuständige Schulaufsicht bilanziert regelmäßig die Qualität und Ergebnisse der schulinternen Teamarbeit. Bei Verbesserungsbedarf werden die Schulen mit Beratung und Ziel- und Leistungsvereinbarungen unterstützt. Es gibt Standards sowie Aufgaben- und Funktionsbeschreibungen für eine aufeinander abgestimmte Zusammenarbeit der multiprofessionellen Akteur\*innen inklusiver Schulen. Die regional zuständige Schulaufsicht berät und unterstützt die Schulen bei deren inklusionsförderlicher Umsetzung.

## II. LEHRERAUSBILDUNG UND –QUALIFIZIERUNG

1. Wir GRÜNE unterstützen ausdrücklich die in Hamburg geplante **Neuorganisation des Lehramtes in ein Grundschul-, ein Sekundarstufe-I/II- und ein Berufsschullehramt sowie eines Lehramtes für Sonderpädagogik**. Letzteres sollte – neben der Spezialisierung für bestimmte Förderschwerpunkte – im Sinne von Inklusionspädagogik verstanden werden. Sonderpädagogische Aspekte, insbesondere im Förderbereich „Lernen, soziale und emotionale Entwicklung“, sollten in allen Lehrämtern verbindliche Anteile der Ausbildung sein. Im Lehramt sollen Schwerpunktsetzungen und individuelle Profilbildung möglich sein, fachlich (wie z. B. Begabungsförderung oder ganztägige Bildung) oder aber funktionsbezogen (wie z. B. Schulmanagement und Qualitätsentwicklung). Denn in Schulen mit sich ausdifferenzierenden Aufgaben in multiprofessionellen Teams brauchen wir Allrounder\*innen mit individuellen Stärken.
2. Die **Studien- und Ausbildungsplätze für alle Lehrämter** (inkl. Sonderpädagogik), für Sozialpädagogik und Erzieher\*innen in den Hochschulen und Berufsschulen **müssen** angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels **deutlich aufgestockt werden**. Durch geeignete Maßnahmen von der Imagekampagne bis zur Berufsberatung müssen junge Menschen für den Arbeitsplatz Schule gewonnen werden. Dabei sollte der Schuldienst ein repräsentatives Abbild der Bevölkerung sein, das bedeutet insbesondere, dass der Anteil von Migrant\*innen erhöht, mehr Männer für die Grundschulen und mehr Frauen für weiterführende bzw. berufsbildende Schulen gewonnen werden sollten. Es steht zu befürchten, dass wir des Fachkräftemangels in den Schulen durch eine verstärkte Ausbildung von Berufsanfänger\*innen nicht allein Herr werden. Die Gewinnung und Qualifizierung des Quereinstiegs sollte deshalb auf breitere Füße gestellt und professionalisiert werden. Hier möchten wir Wege bereiten und Hürden abbauen.
3. Die **Orientierung in und Beratung bei der Berufswahl und der I. Phase der Ausbildung soll** im Sinne der Eignung und besonderer Interessen **gestärkt werden**. Konkrete Berufsleitbilder, die von der Schulbehörde gemeinsam mit den Hochschulen und Berufsschulen entwickelt werden, könnten hier für alle Berufsgruppen die Fragen beantworten: Was erwarten wir von ihrer pädagogischen Profession in der Schule? Was müssen sie an Persönlichkeitsmerkmalen und Einstellungen mitbringen? Was müssen sie können?  
Im Zusammenhang mit der Stärkung der Personalkompetenz ist es auch wichtig, die Rolle des Lehrertrainings für alle Lehrkräfte im Vorbereitungsdienst, die das wünschen, zu stärken. Wir möchten auch die Rollen der Ausbildungsbeauftragten und Mentor\*innen stärken. Dazu müssen diese vom LI gezielt geschult werden. Auf allen Ebenen vom LI bis zur Schulen bedarf es dafür einer ausreichenden Ausstattung.
4. Wir GRÜNE sind für den **Erhalt des längeren Vorbereitungsdiensts von 18 Monaten**. Veränderungen sind höchstens im Sinne einer Anhebung auf 24 Monate sinnvoll. Denn wir möchten neuen Lehrkräften im geschützten und begleiteten Umfeld die Chance geben, sie zu erproben, zu reflektieren und zu reifen. Berufsanfänger\*innen zu früh in das „kalte Wasser“ zu

schubsen, birgt nur die Gefahr, sie leichtfertig zu verheizen, was negative Folgen auf ihre langfristige Leistungsfähigkeit haben kann. Praktika sind in allen Phasen der Ausbildung wichtig und helfen, den Bezug zwischen Wissen und Praxis herzustellen. Insofern möchten wir das Kernpraktikum erhalten und stärken. Es darf nicht den Vorbereitungsdienst ersetzen – auch nicht teilweise.

5. Wir GRÜNE möchten die **Berufseinstiegsphase neugestalten**. Dabei sollten die neuen Lehrkräfte mehr Zeit zur Reflexion der eigenen Rolle und Arbeit haben. Durch eine zeitlich befristet geringere Unterrichtsverpflichtung erhalten sie die Möglichkeit, sich einzuarbeiten und Routinen zu entwickeln.

### III. SCHULLEITUNG, MANAGEMENT, VERWALTUNG & PERSONALAUSSTATTUNG

1. Die Kultur jeder Schule sollte durch **Verbindlichkeit, Verantwortungsübernahme, Akzeptanz lateraler Führung, professioneller Feedback-Struktur und –Kultur sowie den konstruktiven Umgang mit Fehlern** gekennzeichnet sein. Aufgabenbeschreibungen, die Personalauswahl und -einsetzung, die Ressourcenausstattung und Vergabe von F-Stunden sollten stets ein transparenter, regelhafter und für die Entwicklungsvorhaben der Schule ziel führend-funktionaler Prozess sein. Hierzu gehört in jeder Schule auch ein Organigramm mit Gremien und Personen mit herausgehobenen Aufgaben.
2. Um die **Attraktivität von Führung, Leitung & Management zu steigern** und die Besten für Schulleitung und Mittelmanagement zu gewinnen, bedarf es eines differenzierten Mixes aus nichtmateriellen und materiellen Karrierestimuli. Bereits in den letzten Jahren ist die Identifizierung geeigneter Personen und deren Begleitung in der Orientierungs- und Entscheidungsphase auf dem Weg zur Schulleitung professionalisiert worden, was wir begrüßen und was fortgesetzt werden sollte. Es bedarf verbindlicher, transparenter und durch professionelles Controlling gesicherter Rahmenbedingungen und Steuerungsimpulsen für herausgehobene Aufgaben. Die Funktionen des mittleren Managements müssen sich dabei an Vision, Leitbild und Schulprogramm der Schule orientieren. Zu den Merkmalen guter Schulen gehört auch, dass die Spezialist\*innen des mittleren Managements der Schulleitung gegenüber rechenschaftspflichtig sind und im Kontext von Zielvereinbarungen arbeiten.
3. Wir GRÜNE befürworten **im Rahmen eines Modellversuchs auch das Schulleitungsamt für Quereinsteiger\*innen zu öffnen, die besondere Qualifikationen in Management, Personalführung und Pädagogik mitbringen**, denn es kann nicht sein, dass einzig das Lehramt zur Schulleitung befähigt. In der Fachdiskussion besteht schon lange Einigkeit darüber, dass Schulleitung eine eigene Profession ist, die einer zusätzlichen Qualifizierung bedarf. Denn die beste Lehrkraft einer Schule muss noch lange nicht die beste Schulleitung sein und der Mangel an Schulleitungen und Funktionsträger\*innen stellt für Hamburgs Schulen ein ernsthaftes Problem dar. Zugleich sollte jedoch auch im Sinne einer Aufgabenkritik politisch und behördlich selbstkritisch hinterfragt werden, ob der Erwartungsdruck und die Fülle von Aufgaben, mit denen sich Schulleitungen heute konfrontiert sehen, nicht zu hoch sind und Lehrkräfte abschrecken, sich für herausgehobene Aufgaben zu bewerben.
4. In größeren Schulen **sollte das Modell einer Verwaltungsleitung oder kaufmännischen Leitung erprobt werden**, um Schulleitungen stärker von diesen Aufgaben zu entlasten, neue Spielräume für die Unterrichts- und inhaltliche Personalentwicklung zu schaffen und nicht zuletzt die Schulbüros zu professionalisieren und zu entlasten. Auch brauchen wir ein Vertretungsmodell für die Verwaltung, um vor allem kleine Schulen (und nicht zuletzt ihre Leitungen) zu entlasten, sollte die Verwaltung aufgrund von Krankheit, Elternzeit oder Vakanz eine nennenswerte Zeit nicht besetzt sein.
5. **Schulen sollten sich besser im Sozialraum vernetzen**, um multiinstitutionell und multiprofessionell etwa die Familienhilfe zu stärken. Niedrigschwelligkeit und Verzahnung sind gerade für Bürger\*innen wichtig, für die Gänge zu ihnen unbekannteren öffentlichen Institutionen mit Ängsten und Unsicherheiten verbunden sein. Hier ist es von Vorteil, dass Kitas und Schulen oft die einzigen Einrichtungen sind, die kontinuierlich mit diesen Familien arbeiten und über Jahre

ein Vertrauensverhältnis aufbauen. Deshalb ist es gut, wenn beispielsweise die Erziehungs-, die Schwangerschaftskonflikt oder die Schuldnerberatung nebeneinander sind, so dass ggf. Pädagog\*innen Betroffene niedrigschwellig weiterleiten können. Es gibt bereits Beispiele für derart integrierte Modelle (z.B. Langbargheide), die erfolgreich arbeiten, und als Modelle für andere Schulen dienen können. Wir GRÜNE befürworten auch die verbindliche Kooperation von Jugendhilfe und Schule und weiterer Institutionen im Sozialraum.

#### IV. PERSONAL- UND TEAMENTWICKLUNG

1. Jede Hamburger Schule sollte **verbindlich ein Personalentwicklungskonzept erarbeiten**, das unter anderem folgende Aspekte berücksichtigt: die Gewinnung, die Einarbeitung und die kontinuierliche individuelle Begleitung jeder\*s einzelnen Mitarbeiter\*in (über das Beurteilungsverfahren hinaus) inkl. Unterrichtshospitation, Potenzialanalyse, Jahresgesprächen und Entwicklungsperspektiven sowie Aufgaben der Teamentwicklung und der Gesundheitsförderung. Diese Elemente sind die Schlüssel zum lebenslangen Lernen und für eine erfolgreiche Personalentwicklung. An der Schule bedarf es eines erfahrungsgeleiteten Konsens, dass Kooperation zu Professionalisierung und zum Erhalt der psychischen Gesundheit beiträgt. Schulleitungen wie Behörde müssen sich in der gesundheitsorientierten Personalführung professionalisieren. Nicht zuletzt gilt das auch für den behördlichen Umgang mit den Schulleitungen selbst. Das Wissen um die Faktoren für die Nachhaltigkeit von Fortbildungen (z. B. die Effektivität gemeinsamer gegenüber individueller Fortbildungen und die Notwendigkeit von Follow-up-Veranstaltungen) sollte sich stärker in den Fortbildungskonzepten der Schulen und den Angeboten des Landesinstitutes widerspiegeln.
2. **Qualität von Teamarbeit und Kooperation soll** durch entsprechende Fortbildungsprogramme und Trainings deutlich **gesteigert werden**. Bewährte Konzepte liegen vor. Strukturell verankerte Teams, bspw. Fach- und Jahrgangsteams als auch Ad-Hoc und befristete Projektteams arbeiten mit professionellen Instrumenten und Prozeduren; zentral ist dabei die Feedback-Kultur. Kooperationszeiten und –strukturen sind als fester Bestandteil der Arbeitszeit im Schulalltag zu etablieren. Schulen müssen dabei auf die Veränderungen ihrer Tagesabläufe durch den Ganztags- und der Teamarbeit durch die Multiprofessionalität in der Inklusion reagieren. Dazu benötigen sie behördliche Unterstützung und Freiräume. Um die Qualität von Teamarbeit und der Kooperation zu steigern müssen darüber hinaus die Präsenzzeiten von Lehrkräften auch außerhalb der Unterrichtszeit erhöht werden. Denn einerseits wird so die multiprofessionelle Teamarbeit gefördert und erleichtert. Andererseits wirkt die räumliche Trennung von Arbeitsplatz und Wohnort durch die Verlagerung der Vor- und Nachbereitung in die Schule der zeitlichen und räumlichen Entgrenzung von Arbeit und Privatleben entgegen, was mit Blick auf die Gesundheit aus unserer Sicht wünschenswert ist.
3. Für uns GRÜNE ist die **stärkere berufliche Mobilität im Hamburger Schulwesen** aus vielen Gründen wünschenswert und deshalb zu fördern. Wir glauben dabei nicht an Zwangsmaßnahmen, die Pädagog\*innen zwingen, in Schulen zu arbeiten, mit deren Profil und Arbeit sie sich nicht identifizieren können. Wir setzen eher auf monetäre (etwa Zuschläge oder Aufstieg in Erfahrungsstufen) und nicht-monetäre Anreize (wie andere Faktorierungen / reduzierte Stunden oder zusätzliche Fortbildungs- und Kooperationszeiten).
4. Wir GRÜNE wollen, dass es **angemessen ausgestattete Arbeitsplätze für das pädagogische Personal** gibt, an denen alle Mitarbeiter\*innen auf die Tools, über die ein moderner Arbeitsplatz verfügen sollte, zurückgreifen können. Dies soll ihre Arbeit erleichtern und die Kooperation in den multiprofessionellen Teams verbessern. Daher sollten folgende datengeschützte Tools zur Verfügung stehen: ein schuleigenes Smartphone, ein Tablet, ein Laptop, ein digitaler Stift, ein Drucker, eine Cloud oder eine Plattform, WLAN sowie Equipment für Videotelefonie. Für uns GRÜNE sollte jede Schule über genügend Arbeitsräumen inklusive vollständig ausgestatteter Arbeitsplätze verfügen. Darüber hinaus möchten wir Ruhe- und Rückzugsräume auch für das Personal schaffen. Deshalb sollte zukünftig diese Ausstattung Bestandteil aller behördlichen Musterflächenprogramme sowie Neu- und Umbaupläne werden.
5. Wir GRÜNE wissen um die **wichtige Rolle einer professionell ausgestatteten Verwal-**

**tung** an den Hamburger Schulen. Auch für die Verwaltung sollte es deshalb Mindeststandards für Schulbüros geben, die eine teilweise konzentrierte, ungestörte Arbeit ohne permanenten Publikumsverkehr erlauben.