



BayDV

Vereinigung der
Direktorinnen & Direktoren
der Bayerischen Gymnasien e.V.

Herzogenaurach, 22. Oktober 2022

Festrede des Landesvorsitzenden, OStD Walter Baier, zur Mitgliederversammlung der BayDV in Herzogenaurach

Sehr geehrter Herr Staatsminister,
sehr geehrte Festgäste,
sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

„Das bayerische Gymnasium - Zukunft verlässlich gestalten.“

So lautet das Motto dieser Veranstaltung. Sie könnten sich vielleicht fragen: Was ist denn mit den Herausforderungen und Krisen, die uns derzeit alle beschäftigen? Mit den Ängsten und Sorgen, die in diesen unsicheren Zeiten auch das schulische Leben in nicht unerheblichem Maße belasten? Sind sie es nicht wert, als Leitmotiv über der Mitgliederversammlung der Bayerischen Direktorenvereinigung zu stehen?

Wir haben bewusst ein Thema mit einem positiven, in die Zukunft gerichteten Gedanken gewählt, weil es nicht die Aufgabe von Schulleitungen sein sollte, Krisenstimmung und Panik zu verbreiten. Wenn wir die Hoffnung auf eine bessere Zukunft aufgeben und uns der insgesamt negativen Stimmung im Lande anpassen, dann wird dies auch auf unsere Kollegien ausstrahlen und niemandem wäre damit geholfen, insbesondere nicht unseren Schülerinnen und Schülern.

Natürlich nehmen auch wir als Schulleiterinnen und Schulleiter die wachsende Verunsicherung in der Gesellschaft wahr und sehen uns fast täglich mit neuen Herausforderungen konfrontiert. (So wurde erst vor Kurzem die Sporthalle meines Gymnasiums wieder einmal zur Flüchtlingsunterkunft umgebaut und steht dem Sportunterricht auf unabsehbare Zeit nicht mehr zur Verfügung. Aber wie schon bei

der ersten Flüchtlingswelle im Schuljahr 2015/16 sowie im Frühjahr dieses Jahres werden wir auch diesmal wieder Lösungen finden, damit zumindest für einen Teil der Schülerinnen und Schüler ein eingeschränkter Sportunterricht stattfinden kann).

Bayerns Gemeindetagspräsident Uwe Brandl hat erst vor ein paar Tagen darauf hingewiesen, dass sich in Deutschland gerade eine Superwelle aus sich gegenseitig verstärkenden Krisen aufbaut – Krieg in der Ukraine, galoppierende Inflation, Energienot, aufziehende Rezession und ein neuer Ansturm Asylsuchender auf die bröckelnde Wohlstandsbastion Deutschland. An den Schulen befinden wir uns seit Jahren in einem andauernden Krisenmodus, der uns jeden Tag aufs Neue fordert: Die immer noch zu spürenden Folgen der Corona-Pandemie, die zu Beginn des Herbstes wieder gestiegenen Inzidenzzahlen, die derzeit zu einem hohen Krankenstand in den Kollegien führen, der Krieg in der Ukraine mit der Folge eines Zuzugs an geflüchteten Kindern und Jugendlichen, denen wir hier in den Brückenklassen eine Bildungsperspektive geben wollen, die Unklarheit, ob wir im Winter die Schulen ausreichend heizen können, und schließlich ein sich deutlich abzeichnender Lehrermangel, der in den nächsten Jahren insbesondere die Gymnasien treffen wird, wenn im Endausbau der neuen Oberstufe Tausende von zusätzlichen Lehrkräften benötigt werden.

In allen Bundesländern ist schon jetzt ein zunehmender, teils dramatischer Lehrermangel zu beobachten, der sich in Zukunft noch deutlich verstärken wird. Gleichzeitig sind auch an den Gymnasien die Lehrkräfte überlastet; dies wird nicht zuletzt durch die immer höheren Teilzeitquoten deutlich. Die Anforderungen steigen seit Jahrzehnten, ohne dass das System Schule angemessen mit personellen Ressourcen ausgestattet wurde. Einerseits wurden seit Jahren zu wenige Lehrkräfte sozusagen „auf Vorrat“ eingestellt, andererseits sind die Schülerzahlen entgegen den Prognosen u.a. durch Zuwanderung deutlich angestiegen. Bei stark rückgängigen Referendars- und Studierendenzahlen ist davon auszugehen, dass die zur Verfügung stehenden Planstellen über kurz oder lang nicht mehr mit voll ausgebildeten Lehrkräften besetzt werden können. Nach unserer Überzeugung ist die zu geringe Zahl von angehenden Gymnasiallehrerinnen und Gymnasiallehrern nicht zuletzt auch auf eine verringerte Attraktivität des Berufs zurückzuführen. Hier muss möglichst schnell dem Trend entgegengewirkt werden, damit wieder mehr Abiturientinnen und

Abiturienten das Lehramtsstudium aufnehmen. Eine Angleichung der Anfangsbesoldung oder eine Reform der Lehrerbildung mit dem Ziel des Einheitslehrers wird eher mehr Studierende davon abhalten, ein Lehramt für Gymnasien anzustreben. Insgesamt werden in nächster Zeit einige Maßnahmen nötig sein, um zu verhindern, dass die kommenden schwierigen Jahre bleibende Schäden in unserem Bildungssystem hinterlassen. Bei allen zu diskutierenden Maßnahmen müssen eine Reihe von Grundsätzen beachtet werden:

1. Der gymnasiale Anspruch muss erhalten bleiben: Die hohe Fachlichkeit und der wissenschaftspropädeutische Charakter sind konstitutiv für unsere Schulform und überlebenswichtig für den Standort Deutschland.
2. Stundentafeln dürfen nicht zur Einsparung von Ressourcen gekürzt werden: Die unterschiedlichen Fächer leisten unverzichtbare Beiträge zur Erreichung des Bildungsauftrags.
3. Präsenzunterricht ist nicht durch andere Formate gleichwertig ersetzbar: Unterricht ist eine gemeinsame Veranstaltung von Lehrenden und Lernenden in einem Raum und kann nicht regelmäßig als Online-Angebot, Selbststudium, Portfolio-Arbeit etc. erteilt werden.
4. Schule muss als Ganzes gesehen werden: Schule ist viel mehr als nur Unterricht. Dies haben die Folgen der Schulschließungen während der Corona-Pandemie deutlich gezeigt.

Die BayDV ist der Auffassung, dass nur ein Maßnahmenpaket eine kurz- und längerfristige Lösungsperspektive bieten kann. Dabei benötigen aktive und zukünftige Lehrkräfte eine echte und ehrlich kommunizierte Perspektive, damit sie die Maßnahmen zur Überwindung der systemischen und nicht von den Lehrkräften verschuldeten Krise unterstützend mittragen können. Man sollte jetzt dringend nach Entlastungsmöglichkeiten für Lehrkräfte und Schulleitungen suchen und darauf verzichten, den Schulen immer mehr zusätzliche Aufgaben aufzubürden und in bestimmten Bereichen immer größere bürokratischen Hürden aufzubauen.

Trotz aller Bemühungen und deutlich gestiegener Einstellungszahlen im vergangenen Sommer wird es ohne Quer- und Seiteneinsteiger nicht gehen. Diese müssen professionell begleitet und in das System eingegliedert werden. Als kurzfristige Maßnahme sollte es auch gelingen, dass insbesondere Lehrkräfte, die derzeit aus

diversen Gründen einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen, freiwillig mehr Stunden erteilen.

Die Folgen der Corona-Pandemie sowie die daraus folgenden Umstrukturierungen an den Gymnasien erforderten in den vergangenen Jahren ein hohes Maß an Belastbarkeit für alle Beteiligten. Wie selbstverständlich wird oftmals davon ausgegangen, dass Schulleitungen und Kollegien es schon irgendwie schaffen werden. Die Auswirkungen dieser Belastungen werden dabei eher selten in den Blick genommen. Nicht nur aufgrund der veränderten gesellschaftlichen Erwartungen sowie komplexeren Aufgabenspektren sind die Anforderungen besonders an Schulleiterinnen und Schulleiter in den letzten Jahren enorm gewachsen.

Lobt man in ruhiger See vor allem das Schiff mit seiner hervorragenden Technik, so gilt im Sturm alle Aufmerksamkeit dem Kapitän und Steuermann in Personalunion. Alles blickt auf ihn und hofft auf rettende Anweisungen und Signale. Führung ist nie unwichtig, doch in Krisenzeiten steigt das Bewusstsein für die Bedeutung der Führungskraft. Was von einer Führungskraft erwartet wird, gilt nicht nur für Schulleitungen, sondern natürlich genauso für die vorgesetzten Behörden: sich einen Überblick über das gesamte Problem verschaffen – eine klare Analyse der Krisenlage – die Kommunikation sicherstellen – Handlungsoptionen abwägen - zügig Entscheidungen herbeiführen - dabei die Folgen von Entscheidungen bedenken - klare Ansagen und Aufträge erteilen und zielgerichtete Schritte einleiten.

In der Gesellschaft von heute spürt man eine immer größer werdende innere Unruhe. Das liegt nicht nur an den derzeitigen Krisen, die Zukunftsängste hervorrufen und uns zweifeln lassen, ob wir jemals wieder so weitermachen können wie wir es bisher gewohnt waren. Wir sind auch Teil einer Gesellschaft, die immer mehr fordert, um sich im Hinblick auf Bildung und Erziehung zum Teil selbst zu entlasten. Die gestiegenen Erwartungen von Eltern, Politik und Gesellschaft haben den Druck auf die Schulleitungen deutlich erhöht. Auch wenn Schulleiterinnen und Schulleiter scheinbar unerschöpfliche Reserven und eine hohe Stressresistenz haben, wäre es jetzt an der Zeit, die Chance zu nutzen, um bestimmte Aspekte in ihrem Aufgabenspektrum einer kritischen Überprüfung zu unterziehen.

Der Stress scheint noch größer zu werden, je schneller wir Aufgaben abarbeiten sollen, um das vorgegebene Ziel zu erreichen. Sicher, wer etwas erreicht, fühlt sich

gut und ist motivierter. Wer aber alles erreichen will und das in möglichst kurzer Zeit, der scheitert in der Regel, denn dazu reicht die uns zur Verfügung stehende Leitungszeit nicht aus.

Der britische Autor Oliver Burkeman hat zu diesem Thema mit seinem Buch „4000 Wochen“ in diesem Jahr einen New-York-Times-Bestseller gelandet. Gerade einmal 4000 Wochen haben wir auf der Erde, und das auch nur, wenn wir um die achtzig Jahre alt werden. Kein Wunder, dass die Menschen unaufhörlich versuchen, möglichst viel in diese kurze Zeit hineinzupressen. Dabei verlieren wir genau die Dinge aus dem Blick, die uns wirklich wichtig sind und uns vor allem glücklich machen. Wie können wir also dem Zeit- und Effizienzdruck widerstehen? Burkeman hat dafür einen verblüffend einfachen Vorschlag: „Versuche niemals, alles zu schaffen“.

Was man dazu allerdings unbedingt braucht, ist die Fähigkeit, Prioritäten setzen zu können. Prioritäten im Leben geben uns Orientierung. Sie ordnen Aufgaben und Ziele und bringen sie in eine für uns sinnvolle Reihenfolge. Indem wir Prioritäten setzen, bündeln wir nicht nur Ressourcen und Energie – wir helfen uns selbst dabei, eigene Ziele zu finden und zu erreichen. Prioritäten setzen zu können, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor und Schlüssel zum Glück, im Beruf wie im Privatleben. Wer keine Prioritäten setzen kann, wird sich immer wieder verzetteln, Zeitrahmen und Deadlines sprengen oder falsche Entscheidungen treffen. Prioritäten setzen heißt auch auswählen, was zunächst liegenbleiben soll. Die meisten werden diese Entscheidungen intuitiv treffen, ohne langes, bewusstes Abwägen. Einige tun sich aber schwer, die Optionen in eine „richtige“ Reihenfolge zu bringen oder Unwichtiges herauszufiltern. Allein die tägliche Flut an KMS stellt einen in diesem Zusammenhang immer wieder vor neue Herausforderungen.

Das Konzept der eigenverantwortlichen Schule gibt uns Schulleiterinnen und Schulleiter mehr Handlungsspielräume, aber auch mehr Verantwortung. Diese nehmen wir gerne an, wir brauchen aber dazu förderliche Rahmenbedingungen und Rechtssicherheit für zeitgemäßes Schulleitungshandeln sowie eine adäquate Personalausstattung. Wir sind Schulleiterinnen und Schulleiter geworden, weil wir die Zukunft unserer Schulen gestalten wollen und weil wir das beste wollen für die

Mitglieder unserer Schulfamilien. Dazu brauchen wir aber auch verlässliche Partner, insbesondere von Seiten der Politik und des Staatsministeriums. Ohne die Schulleitungen der bayerischen Gymnasien werden sich die Probleme, die uns auch noch in den nächsten Jahren beschäftigen werden, nicht lösen lassen. Ob alles wieder einmal so sein wird, wie es war, lässt sich im Moment schwer prognostizieren. Aber eines ist sicher: Nur gemeinsam können wir die Krisen, die im Moment über uns hereinbrechen, überwinden. Nur mit gegenseitigem Verständnis und einer vorausschauenden Strategie werden wir die Folgen des Lehrermangels zumindest abmildern können.

In diesem Zusammenhang danke ich im Namen der BayDV, aber auch persönlich, der Gymnasialabteilung im Staatsministerium unter der Leitung von Herrn Ministerialdirigent Martin Wunsch für die intensive Kooperation und die Wertschätzung, die den Schulleiterinnen und Schulleitern der bayerischen Gymnasien von ihrer Seite entgegengebracht wird. Ich danke auch den anderen gymnasialen Verbänden, insbesondere Frau Bretthauer von der LEV und dem Bayerischen Philologenverband unter der Leitung von Herrn Schwägerl für ihr Vertrauen und die kollegiale Zusammenarbeit in diversen Arbeitsgruppen. Ich bin überzeugt, dass wir gemeinsam in den vergangenen Jahren viel für das bayerische Gymnasium erreicht haben und dass diese bundesweit einzigartige Erfolgsstory weitergehen sollte. Nicht zuletzt möchte ich Ihnen, Herrn Staatsminister, danken, dass Sie immer ein offenes Ohr für unsere Sorgen und Nöte haben, dass Sie die Expertise und die Erfahrung der Direktorinnen und Direktoren der bayerischen Gymnasien schätzen und uns - wenn möglich - im Vorfeld in Beratungen und Entscheidungsprozesse einbinden, gerade wenn es um unsere Schulart geht.

„Aus Krisen erwachsen auch immer neue Kräfte.“ Das hat Rita Süßmuth als Präsidentin des deutschen Bundestags einmal gesagt. Auch wenn es im Moment nicht immer einfach scheint und die vergangenen zweieinhalb Jahre nicht spurlos an den Schulen und an uns Schulleiterinnen und Schulleitern vorübergegangen sind, sollten wir optimistisch in die Zukunft blicken und jede Chance nutzen, die sich jetzt bietet. Die Direktorenvereinigung der bayerischen Gymnasien steht als Ansprechpartner und Ratgeber, aber auch als Mahner und Kritiker, immer zur Verfügung. Jetzt Schule auf Biegen und Brechen verändern zu wollen und sogar in

das System der Lehrerbildung einzugreifen, ist sicher nicht die richtige Strategie, aber angestoßene Veränderungsprozesse weiterzuentwickeln, zu kanalisieren und zu optimieren, könnte in Zukunft noch mehr zum zentralen Aspekt von erfolgreichem Schulleitungshandeln werden. In diesem Sinne möchte ich mit einem Zitat des französischen Staatsmanns Charles Maurice de Talleyrand enden:

„Man muss die Zukunft im Sinn haben und die Vergangenheit in den Akten“