

**Stellungnahme  
des Bildungs- und des Verwaltungsamtes  
der Behörde für Bildung und Sport  
zum Evaluationsbericht von „Mummert-Consulting“  
zum LAZM**

Mit dem Lehrerarbeitszeitmodell (LAZM) ist ein wesentlicher Schritt in Richtung einer gerechten und an Aufgaben orientierten Verteilung der Lehrerarbeitszeit getan worden. Mit einer faktorisierten Erfassung der Arbeit nach Fächern in Wochenarbeitszeitstunden wurde die frühere Bemessung der Lehrerarbeitszeit in Unterrichtsstunden aufgegeben. Erstmals konnten so die allgemeinen Arbeitszeiten und die Funktionsanteile der Lehrtätigkeit berücksichtigt werden.

Das zum Schuljahr 2003/2004 eingeführte LAZM zielt darauf ab, dass

- die Aufgaben von Lehrkräften umfassend berücksichtigt werden,
- die Unterrichtsverpflichtung und der Zeitaufwand pro Unterrichtsstunde nach Fächern und Jahrgangstufen differenziert wird,
- eine jahresbezogene Betrachtung der Arbeitszeit einer Lehrkraft ermöglicht wird,
- die Flexibilität beim Einsatz von Lehrkräften erhöht und
- dem Vorurteil „faule Lehrer“ durch transparente Darstellung der Arbeit für die Öffentlichkeit entgegengewirkt wird.

Ein wesentlicher Bestandteil des Einführungskonzeptes zum LAZM war die Evaluation im Schuljahr 2004/2005. Das damit beauftragte Beratungsunternehmen „Mummert-Consulting“ hat einen umfassenden Evaluationsbericht vorgelegt.

**In der Gesamtbewertung der Gutachter wird die Einführung des LAZM positiv und der damit verbundene Paradigmenwechsel begrüßt:**

- Im Gegensatz zum früheren Pflichtstundenmodell erfasst das LAZM Schulen als eigenständige Einrichtungen, die zum einen Anspruch auf 100 Prozent der Arbeitszeit ihrer Lehrkräfte haben zum anderen verpflichtet sind, diese Arbeitszeit effektiv einzusetzen.
- Das LAZM ist damit deutlich besser als das frühere Wochenpflichtstundenmodell geeignet, den Lehrereinsatz aufgabengerecht zu steuern.
- Das LAZM wirkt der Gefahr einer Ungleichverteilung der Aufgaben in Schule entgegen, indem es erstmals berücksichtigt, dass der außerunterrichtliche Arbeitsaufwand für die einzelnen Fächer sehr unterschiedlich ist.

Ebenso bezieht es schulische Tätigkeiten von Lehrkräften ein, die über Unterricht hinausgehen und früher weitgehend von Freiwilligkeit geprägt waren.

- Das LAZM stellt den Schulen ein verlässliches Budget an Lehrerarbeitszeit für außerunterrichtliche Aufgaben zur Verfügung. 25% der Arbeitszeit stehen für allgemeine und Funktionsaufgaben zur Verfügung und eröffnen den Schulen so Gestaltungsspielräume, die insbesondere für Schul- und Unterrichtsentwicklung genutzt werden können.
- Durch die systematische Trennung zwischen der Kapazitätszuweisung an Schulen und der Aufgabenzuweisung an Lehrkräfte führt das LAZM zu einer Stärkung der Rolle der Schulleiter und zu einer deutlich höheren Flexibilität in den Schulen. Normierte Arbeitszeitanteile für Unterrichtsaufgaben, Funktionsaufgaben, Vertretung und Fortbildung stehen erstmals zur bewussten Disposition der Leitung der Schule und unterstützt somit ein zeit- und kostenorientiertes Management.

In **Teil I** der nachfolgenden Stellungnahme wird dargestellt, in welchen Bereichen die im Evaluationsbericht enthaltenen Empfehlungen zur Weiterentwicklung des LAZMs und des Gesamtsettings der hamburgischen Schullandschaft **bereits aufgegriffen und umgesetzt** worden sind.

**Teil II** beschreibt die **nach Prüfung verworfenen Empfehlungen**.

**Teil III** enthält die mittelfristig **anstehenden Veränderungen**.

## **Teil I. Bereits umgesetzte Empfehlungen**

### **1. Gestaltungsräume der Schulen**

Eine zentrale Empfehlung des Evaluationsberichtes ist, den Gestaltungsraum von Schulen im Umgang mit dem LAZM zu erweitern (Ziffer 8.4.). Diese Forderung deckt sich mit der zentralen Zielsetzung der Schulreform Selbstverantwortete Schule (SvS).

- Die Schulleitungen sind seit August 2006 Dienstvorgesetzte des schulischen Personals. Sie haben die Möglichkeit, eigenständig Stellen auszu-schreiben und Personal auszuwählen. Das Sachmittelbudget, der sog. Selbstbewirtschaftungsfonds, wird erweitert, mittelfristig ist auch ein Personalkostenbudget geplant. Schon heute können Schulleitungen die Personalressourcen, die den Schulen auf der Grundlage des LAZM zugewiesen werden, nach ihren jeweiligen fachlichen Prioritäten verwenden.
- Im Rahmen der Schulreform ist bereits umgesetzt worden, dass Schulen in eigener Verantwortung Schwerpunktsetzungen, spezielle Arbeitsweisen, besondere Aufgabenstellungen oder sonstige in der Arbeitszeitverordnung nicht direkt erwähnte Aufgaben ermöglicht werden sollten. Der Orientie-

rungsrahmen Schulqualität und die erstmals für das Schuljahr 2006/07 zwischen der Schulaufsicht und der Schulleitung jeder Schule getroffenen Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) geben Raum für schulspezifische Wege. Dies deckt sich mit einer wesentliche Anregung des Evaluationsberichts.

- Die Gutachter stellen fest, dass seit geraumer Zeit viele Schulen aus eigener Initiative neue Unterrichtsformen nutzen, die mit effektiverem und flexiblerem Einsatz der Personalmittel gute pädagogische Ergebnisse bringen. Sie verfolgen vielfältige Ansätze, die von der Nutzung neuer Medien über neue Formen der Kooperation bis zu unterschiedlichen Formen der Begleitung selbstgesteuerten Schülerlernens reichen. BBS und Landesinstitut unterstützen die Schulen dabei.
- Eine erste wesentliche Veränderung der Lehrerarbeitszeitverordnung (LAZVO) soll noch im laufenden Jahr vorgenommen werden. So soll die Schulleitung zukünftig auf Grund besonderer Gegebenheiten vor Ort Faktoren im Einzelfall abweichend festlegen können, ohne dass dafür eine Zustimmung der zuständigen Behörde erforderlich ist. Die von den Gutachtern vorgeschlagenen grundsätzlichen Vereinbarungen mit den Schulen werden die Begründungen für die Abweichungen dokumentieren.
- Die Empfehlung der Gutachter, die Schulen „von verzichtbaren ‚Input-Vorgaben‘ soweit wie möglich“ zu befreien, wird mit der im Rahmen der SvS geplanten und teilweise bereits umgesetzten Erweiterung der schulischen Gestaltungsräume berücksichtigt. So werden zum Schuljahr 2007/08 zunächst für die Hauptschule Kontingentstudentafeln mit nur geringen zentralen Festlegungen eingeführt. Die anderen Schulformen werden folgen.
- In den allgemein bildenden Schulen ersetzt eine Mindestanzahl von Lernerfolgskontrollen die bislang vorgegebene Anzahl von Klassenarbeiten. Dabei wird zwischen Basiskompetenzfächern und anderen Fächern unterschieden. In den Basiskompetenzfächern sind vier Lernerfolgskontrollen vorgesehen, von denen zwei in Form einer Klassenarbeit durchgeführt werden sollen. In den anderen Fächern sind zwei Lernerfolgskontrollen vorgesehen, von denen eine Klassenarbeit erfolgen muss. Alle weiteren Lernerfolgskontrollen können auch die Form sog. „Besonderer Lernaufgaben“ haben. Dies sind individuelle Aufgabenstellungen, die von den Schülerinnen und Schülern bearbeitet und präsentiert werden (vgl. Richtlinie für schriftliche Lernerfolgskontrollen in allgemeinbildenden Schulen (Klassen 3 bis 10)). In einem zukünftigen Schritt ist beabsichtigt, in der gymnasialen Oberstufe nur noch eine Klausur pro Halbjahr zentral vorzugeben und die zweite Klausur durch eine andere, erwachsenenbezogene Prüfungsform zu ersetzen (z.B. Präsentationsprüfung).
- Im März 2007 wurde die bisherige Hausaufgabenrichtlinie ersatzlos aufgehoben, ohne dass das LAZM angepasst wurde. Diese Maßnahme wird im Rahmen der Evaluation geprüft werden.

## **2. Angemessener Umgang mit der Ressource Schulleitungs- und Lehrerkapazität**

Die im LAZM normierten Vorgaben erfordern einen verantwortungsvollen Umgang mit den an Schule zur Verfügung stehenden Ressourcen an Lehrerkapazität und Schulleitungszeit (Ziffer 8.8.). In Hinblick auf – teilweise nur temporäre – zusätzliche Zeitbedarfe wurden und werden seit den letzten Jahren kontinuierlich Maßnahmen zur Verbesserung der personellen Ressourcenausstattung in Schulen umgesetzt.

- Mit Beginn der 18. Legislaturperiode sind zum Schuljahr 2004/2005 erste Anpassungen des LAZMs erfolgt. Der Faktor für die Vor- und Nachbereitung einer Unterrichtsstunde in den Grundschulen wurde von 1,3 auf 1,35 erhöht.
- Ressourcen im Gegenwert von 25 Stellen wurden für den Ausgleich von Teilzeitkräften auf Klassenreisen zusätzliche zur Verfügung gestellt.
- Für die schulübergreifenden Tätigkeiten im musikalisch-künstlerischen und sportlichen Bereich wurden jeweils 10 Lehrerstellen ausgewiesen.
- Den zusätzlichen Arbeitsbelastungen durch die Abschlussprüfungen in der Sekundarstufe I stehen wegen der Zweitkorrektur und des zweiten Fachprüfers entlastend die zentrale Aufgabenerstellung bei Vergleichsarbeiten und im Zentralabitur gegenüber. Gleiches gilt für die Korrektur der „Selbstgestellten Aufgaben“ in der Sekundarstufe II und deren Betreuung.
- Entlastend wirken zukünftig auch die oben bereits erwähnte Neuregelung der schriftlichen Lernerfolgskontrollen in der Sekundarstufe I und die beabsichtigte Klausurenregelung in der Sekundarstufe II.
- Die Untersuchungen der Viereinhalbjährigen binden zusätzliche Ressourcen, denen ein nur geringer Entlastungseffekt bei der Einschulung gegenüber steht. Vor diesem Hintergrund hat der Senat der Bürgerschaft im Mai 2007 vorgeschlagen, den entstandenen Aufwand mit zusätzlichen Ressourcen im Gegenwert von ca. 9 Stellen auszugleichen. Die Entlastungen sollen auf der Grundlage der KESS- Zuordnungen der einzelnen Schulen verteilt werden.
- Für das neue Aufnahmeverfahren in die Vorschulklassen haben die Schulen pro Vorschulklasse 1,5 WAZ erhalten.
- Die zum Schuljahr 2007/08 eingeführte und nach Sozialindex differenzierte Ressourcenzuweisung an Grundschulen führt mit den radikal verkleinerten Klassen auch zu einer deutlichen Entlastung der Lehrkräfte. Im Zuge der Absenkung von Basis- und Organisationsfrequenz in Grundschulen mit KESS-Sozialindex 1 und 2 von 24 auf 18 werden den betroffenen Grundschulen neben mehr direkt unterrichtsbezogener U-Zeit auch mehr F- und A-Zeiten pro Schüler zugewiesen.

- In einem grundsätzlichen Paradigmenwechsel ist die Lehrerversorgung der Schulen auf eine neue Grundlage gestellt worden. Das erforderliche Personalausgabenbudget für die an Schulen benötigte Personalausstattung ist so bemessen, dass die jeweiligen Bedarfe zu 100% finanziert sind. Sollte es erforderlich sein, kann das Budget unterjährig angepasst werden. Vakanzhaltungen zur Finanzierung der Bedarfsabdeckung sind nicht erforderlich.
- Vor allem in den kleineren Grund-, Haupt- und Realschulen, aber auch in Gymnasien, Gesamtschulen und Beruflichen Schulen sind die Anforderungen an die Schulleitungen mit der Umsetzung der Reformvorhaben gestiegen.. Deshalb hat der Senat der Bürgerschaft vorgeschlagen, dem erhöhten Arbeitsaufwand ab dem 1. August 2007 Rechnung zu tragen, indem die Stundenzuweisungen für Schulleitungsaufgaben in allen Schulformen erhöht werden. Leitungen von Grund- Haupt- und Realschulen (GHR) sowie Sonderschulen sollen ab 1.8.2007 0,2 Wochenarbeitszeitstunden zusätzlich je Stelle (Lehrer und Sozialpädagogen) zugewiesen werden. Das entspricht bei z.B. 25 Lehrerstellen pro Schule fünf Wochenarbeitszeitstunden (WAZ) oder 190 Stunden im Jahr. Die strukturell besser mit Leitungspersonen ausgestatteten Gymnasien, Gesamtschulen und Beruflichen Schulen erhalten 0,1 WAZ zusätzlich je Lehrerstelle. Das entspricht bei z.B. 60 Lehrerstellen pro Schule sechs zusätzlichen WAZ oder 228 Stunden im Jahr.
- Mit der Föderalismusreform ist die Gesetzgebungskompetenz für das Beamtenrecht im Jahr 2006 nahezu vollständig auf die Länder übergegangen worden. Im Zuge der deshalb anstehenden Beamtenrechtsreform wird derzeit eine Anpassung der Schulleitungsstrukturen aller Schulformen angestrebt. Die neue schulische Leitungsstruktur soll für alle Schulformen allein an der jeweiligen Schulgröße und -komplexität ausgerichtet sein.
- Eine grundsätzliche Neustrukturierung der Schulleitungen in Hamburg ist nicht von heute auf morgen möglich. Im Vorgriff dazu hat der Senat der Bürgerschaft im Mai 2007 vorgeschlagen, den bestehenden Handlungsspielraum des Bundesbesoldungsgesetzes für eine erste Aufstockung bei den GHR-Schulleitungen vollständig auszunutzen. Das Schulleitungsteam in Schulen mit Realschule ab 541 Schülerinnen und Schülern soll um eine zusätzliche Leitungsfunktion, den sogenannten Zweiten Konrektor aufgestockt werden. Diese Einführung eines zusätzlichen Leitungsamtes soll verbunden werden mit einer Verbesserung der Besoldungseinstufung auch der Stellvertreterinnen und Stellvertreter an den betroffenen Schulen.
- Darüber hinaus hat der Senat der Bürgerschaft im Mai 2007 vorgeschlagen, zur Umsetzung der Ergebnisse der Enquetekommission Mittel im Haushalt einzustellen, die teilweise auch den Schulen vor Ort zugute kommen werden.
- Mit der Übertragung der Verantwortung für Bau und Bewirtschaftung von 32 Schulen im Süden Hamburgs auf die GWG Gewerbe ist ein erster Schritt zur Entlastung der betroffenen Schulleitungen verbunden (vgl. Drucksache 18/5799 vom 13.2.2007). Professionelle Entlastung bei Bau und Bewirt-

schaftung gibt den Schulleitungen Freiräume für die neuen Herausforderungen im Bereich der Schulentwicklung. Dadurch frei gewordene Ressourcen verbleiben bei den Schulen.

### 3. **Unterstützung der Schulleitungen, Dokumentation und Berichtswesen**

Das Mummert-Gutachten empfiehlt eine bessere Unterstützung der Schulleitungen im Umgang mit dem LAZM und die Einführung einer standardisierten Dokumentation sowie eines wenig aufwändigen Berichtswesens zur Aufgabenverteilung an Schulen (Ziffer 8.1. und 8.5.). Wesentliche Punkte dieser Empfehlung sind bereits aufgegriffen worden:

- In der Handhabung des LAZMs werden die Schulen durch die Personalreferate, die Personalsachbearbeitungen und auf Nachfrage auch durch die Schulaufsichten unterstützt.
- Die Schulleitungsteams aller Schulen werden beginnend im 1. Halbjahr des Schuljahres 2007/2008 in einem breit angelegten etwa zweijährigen Begleitqualifizierungsprozess mit den neuen Herausforderungen und Möglichkeiten im Schulmanagement vertraut gemacht. Diese Schulleitungsqualifizierung ist auch auf einen vertieften Austausch zwischen Schulleitungen über die praktischen Erfahrungen mit dem LAZM ausgerichtet. Diese Maßnahme qualifiziert ca. 1.400 Personen.
- Alle Schulen sind seit Jahresende vernetzt und im Verwaltungsnetz erreichbar. Mit Ausnahme von wenigen Schulen sind die Netzbandbreiten der allgemeinbildenden Schulen auf mind. 512 KB/s erhöht worden.
- Nach dem für Juni 2007 erwarteten Beschluss der Bürgerschaft erfolgt eine weitere Verbesserung der Netzanbindung durch Umstellung der heutigen WAN-Anbindungen auf Lichtwellenleiter in einem fünfjährigen Programm mit Vorrang für bislang schlecht angebundene Schulen.
- Alle 1.600 Verwaltungsarbeitsplätze an allgemein bildenden Schulen wurden mit modernen Bildschirmarbeitsplätzen ausgestattet.
- Im Mai/Juni 2007 wird eine Befragung der allgemeinbildenden Schulen zum Bedarf nach zusätzlichen Verwaltungsrechnern durchgeführt. Die Schulen erhalten dafür einen einmaligen Beschaffungszuschuss von 1.000 € je zusätzlichem Arbeitsplatz.
- Die Lehrer und Schüler Datenbank (LUSD) und WinSchool sind in den Schulen eingeführt und stetig verbesserte Programme für die Planung der Kapazitäten von Lehrkräften sowie für die Verwaltung von Lehrer und Schülerdaten. Auch Unterrichtsverteilung (UV) ist mit der LUSD und mit WinSchool möglich, aber für die Schulen bislang nicht verbindlich. Gegenwärtig

wird geprüft, auch die Unterrichtsverteilung über die LUSD durchzuführen. Wie im LAZ Evaluationsbericht gefordert, könnte bei einer verbindlicher Einführung aus den im Rahmen von LUSD standardisierten Daten die Steuerung der Unterrichtsverteilung und die Durchschnittsfaktorisierung pro Schule ermittelt und so eine für alle Schulen einheitliche Dokumentation generiert werden. Eine weitere Entlastung könnte durch die Einführung einer konzernfähigen Schulverwaltungssoftware entstehen. Diese würde es ermöglichen, Bringepflichten der Schulen durch Holfunktionen in der Zentrale zu ersetzen und damit zu einer erheblichen Entlastung der Schulleitungen und der Sekretariate führen.

- Im Zuge einer weiteren IT-Unterstützung wird derzeit das Projekt UDIS-Online eingeführt. In einer ersten Ausbaustufe können die Schulen ihre Kollegiumslisten und ihre Bilanzen zur Personalversorgung einsehen. Im Rahmen der Schulreform Selbstverantwortete Schule soll den Schulen Einblick in alle relevanten Daten zum Personal und zu den verfügbaren Sachmitteln ermöglicht werden („Management-Cockpit Schulleitung“). Dies führt auch zu einer Optimierung des LAZM.
- Das zur vollständigen Erfassung aller schulpflichtigen Kinder eingerichtete Zentrale Schülerregister (ZSR) ist inzwischen in immer mehr Schulen zu einer standardisierten Unterstützung bei der Überwachung der Erfüllung der Schulpflicht geworden.
- Nach vollständiger Übernahme des Endgerätesupports durch Dataport kann sich die BBS auf die fachliche Unterstützung der Anwender der eingesetzten Programme konzentrieren (KWK: LUSD, Littera, ZSR, PbOn etc.). Dazu wird eine zentrale Serviceeinheit "Kundenberatung und -unterstützung" inkl. einer Service-Hotline eingerichtet und den Schulen erstmals ein standardisiertes Angebot an IT- Dienstleistung gemacht.

#### 4. **Kommunikation**

In Bezug auf das LAZM, der Schulreform Selbstverantwortete Schule (SvS) aber auch für die weiteren in den letzten Jahren initiierten Reformen, ist festzuhalten, dass sowohl die Behördenleitung als auch die Leitungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Amt für Bildung und des Amts für Verwaltung sich intensiv mit Schulleitungen und Lehrkräften im Gespräch befinden, schulpolitische Herausforderungen diskutieren und Reformen vermitteln (Ziffer 8.6.). In den letzten drei Jahren wurden vielfältige Anstrengungen unternommen, um Schulleitungen und Lehrkräfte von den übergeordneten Zielen eines verbesserten Bildungssystems zu überzeugen und sie für die Handlungsnotwendigkeiten im Bildungswesen zu gewinnen:

- So führt die Behördenleitung regelhaft Gespräche mit allen Schulleitungen, um zum einen die Behördenziele zu vermitteln und zum anderen Anregun-

gen der Gesprächspartner direkt und ohne Umwege aufnehmen zu können.

- Fest etabliert ist darüber hinaus inzwischen ein sog. Sprecherkreis mit Schulleiterinnen und Schulleitern aus allen Schulformen, die regelmäßig vom Leiter des Bildungsamtes zu frühzeitigen Erörterungen von Reformvorhaben oder zum Austausch über Problemlagen eingeladen werden.
- Seit Beginn des Schuljahres 2006/07 besteht zudem das Angebot, über den Gesamthemenkomplex SvS mit Gruppen von Schulleiterinnen und Schulleitern, deren Stellvertretern, aber auch direkt mit Lehrkräften ins Gespräch zu kommen. Auf Anfrage der Schulleitungen kommen Referenten der BBS in die Lehrerkollegien, um umfassend über die Neuerungen im Rahmen der Schulreform zu informieren und sich dem Gespräch zu stellen. Auf diesen Treffen werden auch die Regelungen des LAZMs regelmäßig thematisiert.
- Seit Beginn des Schuljahres 2006/07 haben alle Hamburger Schulen Zugang zum Internet und zum Intranet der Behörde. Die Internet- und Intranetanbindung der Schulen sorgen für neue und erheblich verbesserte Kommunikationsmöglichkeiten. Die im Herbst 2006 aufgebaute Internetseite [www.svs.hamburg.de](http://www.svs.hamburg.de) bietet umfassende, gezielt auf die Interessen und Bedarfe der Schulen abgestimmte Informationen über die sehr breit angelegte Schulreform.
- Mit der spürbaren Erweiterung der Kommunikationsmöglichkeiten über das Intranet wird eine direkte Information der Schulen durch die BBS erheblich einfacher und schneller. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Schulen, Elternräte und andere interessierte Personenerhalten wesentliche Informationen im Rahmen des „BBS-Newsletter“ ([www.bbs-newsletter.hamburg.de](http://www.bbs-newsletter.hamburg.de)) auf Wunsch direkt als Mail zugestellt.
- Die neue zentral, hamburgweit angebotene Veranstaltungsreihe „SvS auf dem Weg“ soll Schulen anregen und motivieren, eigene Wege der Unterrichtsentwicklung zu gehen. Sie bietet Informationen zu grundsätzlich Fragen der Schulentwicklung und informiert im Sinne einer „Good-Practice“ über die Entwicklungsschritte einzelner Hamburger Schulen. In einer weiteren, eher regional ausgeprägten Veranstaltungsreihe „SvS vor Ort“ werden Schulen zudem attraktive Informationsveranstaltungen über die von Ihnen bereits realisierten Schulentwicklungsschritte anbieten.

## 5. Vertretungsmittel

Mit der von den Gutachtern empfohlenen Erarbeitung von Modellen zur organisatorischen Lösung des Vertretungsproblems ist bereits an mehreren Stellen begonnen worden (Ziffer 8.2.).

- Die Ressourcen für die Erteilung von Vertretungsstunden wurden zum Schuljahr 2006/07 um 31 Stellen aufgestockt.

- Im 2. Halbjahr des Schuljahres 2005/2006 wurde die Vertretung erkrankter Leiterinnen von Vorschulklassen in Zusammenarbeit mit einem privaten Anbieter erprobt. Aufgrund der positiven Erfahrungen werden derzeit eine Fortführung und eine Ausweitung auf andere Bereiche vorbereitet.
- Die Gymnasien, Gesamtschulen und Beruflichen Schulen erhalten seit Beginn des Schuljahres 2006/2007 die Mittel für unvorhersehbaren Unterrichtsausfall nicht mehr jeweils auf der Basis von Einzelanträge zugewiesen. Stattdessen erfolgt im Rahmen eines am Schuljahresanfang berechneten und regelmäßig nachjustierten Kontingentes eine Zuweisung von Wochenarbeitszeitstunden. Darüber hinaus werden weitere Sicherheitsreserven durch die Behörde zentral vorgehalten.
- Angesichts der positiven Rückmeldungen der Schulen sollen die bisherigen Vertretungsmodelle im Rahmen des Projektes „Neuorganisation des Schulpersonalmanagements“ optimiert und ausgeweitet werden. Ein Gesamtvertretungskonzept soll im Sommer 2007 vorgelegt und nach einer gründlichen Vorbereitung zum Schuljahr 2008/09 mit einer Eröffnungsbilanz aller verfügbaren Kassenmittel für jede Schule eingeführt werden. Ziel ist die Budgetierung der Vertretungsmittel und die Einführung eines Versicherungssystems auf Gegenseitigkeit für unvorhersehbaren hohen Unterrichtsausfall. Ebenso können damit leichter neue Ideen zur Organisation von Vertretung umgesetzt werden.

## **Teil II. Nach Prüfung verworfene Empfehlungen**

Nicht allen Empfehlungen der Gutachter zur Fortentwicklung des LAZMs soll gefolgt werden:

- Geprüft hat die BBS die Empfehlung zur Erarbeitung von alternativen Modellen von F-Zeiten (Ziffer 8.3.). Die Erfahrungen zeigen jedoch schon jetzt, dass die Schulleitungen die Funktionszeiten (F-Zeiten) entsprechend den schulspezifischen Bedarfen zunehmend eigenverantwortlich eingesetzt haben. Die auch aus tradierten Gewohnheiten entstandene Nutzung der F-Zeiten wurde in einigen Schulen angesichts der neuen Herausforderungen systematischer Schul- und Unterrichtsentwicklung bereits grundsätzlich revidiert. Dabei müssen sich die Schulen folgenden Fragen stellen: Welche Prioritäten muss sich die Schule setzen, welche Aufgaben sind wirklich wichtig und vordringlich für eine spürbare Verbesserung des Lernens und Lehrens und auf welche anderen Tätigkeiten muss zunächst verzichtet werden? Die Antworten auf diese und andere Fragen führen dann zu individuellen Wegen im Umgang mit dem ihnen zur Verfügung stehenden Kontingent an F-Zeiten.

In ihrer Entwicklung fortgeschrittene Schulen in Hamburg nutzen ihre F-Zeiten in erheblichem Umfang zur Verbesserung der Arbeit während der U-Zeiten. Die Erfüllung der Unterrichtsverpflichtung und ein qualitativ guter Unterricht ist und bleibt somit vordringliches Ziel. Von einer Umwandlungs-

möglichkeit von U- in F-Zeiten sollte daher abgesehen und grundsätzlich an dem Verhältnis 25 zu 75 im Vergleich von F- (und A-)Zeiten zu den U-Zeiten festgehalten werden.

- Das von den Gutachtern vorgeschlagene Ziel einer möglichst gleichmäßigen Entlastung aller Lehrkräfte von Unterrichtsaufgaben widerspricht den Grundaussagen des LAZM und den Zielen der Schulreform in Hamburg. Diese Nivellierung wäre kontraproduktiv, weil sie die Berücksichtigung unterschiedlicher inhaltlicher und zeitlicher Belastungen aufheben würde.
- Gerade angesichts der gestiegenen zeitlichen und planerisch-gestalterischen Anforderungen an Schulleitungen hält die BBS es für sinnvoll, die Bemessung der F-Zeiten für die Schulleitungsfunktionen in der Zuweisung auch weiterhin zentral vorzugeben.

### **Teil III. Mittelfristige Veränderungen**

Gefolgt werden sollte dem Vorschlag des Evaluationsberichts, eine Kommission einzurichten, die das LAZM fünf Jahre nach seiner Einführung systematisch bilanziert und konkrete Optimierungsmöglichkeiten vorschlagen soll. Diese Bilanzierung zum Schuljahr 2008/09 sollte insbesondere die Erfahrungen aus der Selbstverantworteten Schule sowie die zu erwartenden Auswirkungen der Oberstufenreform und anderer anstehender Reformen einbeziehen. Hierbei sind insbesondere die Empfehlungen der Enquetekommission zu berücksichtigen.

Die Kommission sollte deshalb grundsätzlich prüfen, in welcher Weise das LAZM im Hinblick auf die dauerhaft veränderten Aufgaben von Lehrkräften und Schulleitungen zu modifizieren bzw. anzupassen ist. Die zwischenzeitlich entfallenen und die hinzugekommenen Aufgaben sind vor dem Hintergrund von belastbaren Erfahrungen mit den eingeleiteten Reformen zu bewerten. Dabei wird es darauf ankommen, die Mehr- und Minderbelastungen nicht nur in einer Art Gewinn- und Verlust-Rechnung zu saldieren. Vielmehr sollte geprüft werden, ob der Umfang der Zuweisung an F-Zeiten im Hinblick auf die anfallende, notwendige und nach Prioritäten geordnete Arbeit unter Knappheitsaspekten wirklich gerechtfertigt ist.

Die Behörde für Bildung und Sport sollte daher eine unabhängige Kommission mit wissenschaftlicher Expertise und Experten aus anderen Bundesländern einsetzen, ggf. auch die Expertise eines Rechnungshofes mit einbeziehen. Ein Vorschlag zur Weiterentwicklung des LAZMs sollte der Behördenleitung im Frühjahr 2008 vorgelegt werden.