

## Autonomie für Schule

- Finanzen
- Personal
- Profile
- ...

Schulleiterverband Schleswig Holstein e.V.

*Die Interessenvertretung für  
Schulleiterinnen und Schulleiter,  
Stellvertreterinnen und Stellvertreter*

# Aktuell und wichtig für Pädagogen



Josef Mönninghoff

## Das Bewußtsein des Lehrers

1992, 136 Seiten, DM 19,80, ISBN 3-472-01218-8

Hier geht es um Überlegungen zu Struktur, Image und Chancen eines Berufes.

Das Buch berücksichtigt persönliche Erfahrungen genauso wie empirische Daten und psychologische Erkenntnisse, ist kein wissenschaftliches Werk und bewegt sich auf dem schmalen Grat zwischen Essay, Strukturuntersuchung, Sachbuch und »Reisebericht«.

Es ist ein angenehmes Buch, das dem Leser sagt, was er tun und verändern kann, und es ist ein unangenehmes Buch, das dem Leser wenig Chancen läßt, sich unverbindlich zu verdrücken.



Walter F. Neubauer/Harald Gampe/Rudolf Knapp

## Konflikte in der Schule

Möglichkeiten und Grenzen kooperativer Entscheidungsfindung

4. vollständig überarbeitete Auflage 1992, 182 Seiten, DM 29,-, ISBN 3-472-01200-6

Obwohl es in den letzten Jahren eine Reihe von Untersuchungen zum Thema »Konflikt« gegeben hat, fehlt bis heute eine Untersuchung der alltäglichen Konfliktsituation(en) an der Schule.

Lösungsvorschläge werden hier nicht nur theoretisch aufbereitet, sondern an »Fällen« demonstriert und in das Spannungsverhältnis zwischen normativen Erwartungen und rechtlichen, durch Dienstvorschriften vorgegebenen, Verhaltensmustern gesetzt.



Ulrich Steffens/Tino Bargel

## Erkundungen zur Qualität von Schule

1993, 160 Seiten, DM 19,80, ISBN 3-472-01217-X

Zu den wesentlichen Befunden der neuen Schulforschung gehört die Erkenntnis über die Gestaltungsmöglichkeiten der Schule von innen heraus.

Diese Umorientierung verlangt im Kern, die einzelne Schule als pädagogische Handlungseinheit zu betrachten und zu behandeln. Damit wird deutlich, daß die innere Gestaltung und Führung der Schule als Ganzes gesehen werden muß.

Der Arbeitskreis »Qualität von Schule« – Experten aus der Schulpraxis, der Lehrerfortbildung und Erziehungswissenschaft, stellt hier das vorhandene Wissen zusammen.



Peter Strittmatter

## Schulangstreduktion

Abbau von Angst in schulischen Leistungssituationen

1993, 168 Seiten, DM 29,80, ISBN 3-472-01040-1

Wissenschaftliche Untersuchungen haben ergeben, daß es einen unnötigen, irrationalen Anteil von Angst in und vor der Schule gibt.

Ziel dieses Buches ist es nun, praktikable Vorschläge für Lehrer und Schüler zu machen, die es ihnen ermöglichen, ohne Angst auszukommen. Und dort, wo diese Angst unvermeidbar ist, zeigen die Autoren, daß man den Umgang mit der Angst lernen kann. Diese Entwicklung pädagogischer Maßnahmen leisten einen wichtigen Beitrag zum Abbau bzw. zum Vermeiden unnötiger Angst in der Schule.

Zu beziehen über Ihre Buchhandlung oder direkt beim Verlag.

**Luchterhand**  
Postfach 2352  
56513 Neuwied **Verlag**

## INHALTSVERZEICHNIS

|                                                              | Seite |
|--------------------------------------------------------------|-------|
| Vorwort                                                      | 4     |
| Stell' Dir mal vor...                                        | 5     |
| AUTONOMIE - kritisch gesehen                                 |       |
| --- Autonomie - ein nebulöser Begriff                        | 6     |
| --- Autonomie - eine fehlgeleitete Debatte                   | 7     |
| --- Möglichkeiten und Grenzen schulischer Eigenverantwortung | 8     |
| --- Autonomie - eine Lösung für unsere Schulprobleme         | 11    |
| Autonomie - so fing alles an -- Bericht der AG des s/vsh     | 14    |
| Das Ende der Regelschule                                     | 23    |
| Budgetierung als Politikersatz                               | 25    |
| Weiterentwicklung der Schulaufsicht                          | 30    |
| Reform öffentlicher Verwaltung - ein Thema für Schulen       | 31    |
| <i>Zur Diskussion:</i> Leitung auf Zeit ?                    | 34    |
| Fortbildungsveranstaltungen                                  | 35    |
| Aus der Arbeit des Vorstandes                                | 38    |
| Kassenbericht 1994                                           | 39    |
| Drewermann 1994 - eine Nachlese                              | 40    |
| <i>Zur Diskussion</i> aus Nr.12 - zwei Leserbriefe           | 41    |
| Gespräch des s/vsh mit Ministerin Böhrk                      | 43    |
| Mitteilungen der Redaktion                                   | 45    |
| Auflösung des Kreuzworträtsels aus Nr.12                     | 45    |

## Vorwort

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

die Erweiterung der Autonomie der einzelnen Schule ist seit Wochen das Thema der bildungspolitischen Diskussion in der Öffentlichkeit. Eine Arbeitsgruppe des Ministeriums hat ein Papier fertiggestellt, in dem Grundsätze und Vorschläge für die Umsetzung gemacht werden. Nachdem es nun an alle Schulen verteilt worden ist, will man in den nächsten zwei Jahren ausführlich mit den Betroffenen darüber diskutieren und sie an der Entwicklung von Vorhaben beteiligen.

**Der s/vsh hat diese Entwicklung vorausgesehen** und setzt sich bereits seit 1993 intensiv damit auseinander und hat sich für 1995 das Thema zum Schwerpunkt gewählt:

- Das vorliegende Heft zeigt verschiedene Aspekte und Perspektiven auf.
- Auf dem Schulleiterkongress am 30.5.95 in Bad Segeberg ( siehe Fortbildungsveranstaltungen) können Sie sich u.a. persönlich bei Kolleginnen und Kollegen aus anderen Bundesländern und Nachbarstaaten darüber informieren, wie man dort mit Autonomie umgeht.
- Die Ergebnisse der Tagung fassen wir in Heft Nr.14 zusammen.
- Auf Grundlage der unterschiedlichen Informationen und Vorschläge wollen wir in drei Regionalversammlungen im September mit Ihnen die Standpunkte des s/vsh erarbeiten.
- Diese sollen auf der Mitgliederversammlung Ende November 1995 weiter konkretisiert und u. U. auch schon abgestimmt werden.

Es wird in diesem Jahr darauf ankommen, daß möglichst viele Mitglieder sich aktiv am Meinungsbildungsprozeß beteiligen. Nur so können wir die Chance wahrnehmen, die Zukunft von Schule entscheidend mitgestalten zu können. Dabei gilt es aber auch, wachsam zu sein, damit wir nicht plötzlich vor vollendete Tatsachen gestellt werden.

Der s/vsh wird durch sein besonderes Engagement deutlich machen, daß es ohne kompetente Schulleitungen nicht zu schaffen sein wird, die Aufgaben der kommenden Jahre und Jahrzehnte zu meistern.

Ich würde mich freuen, Sie auf vielen Veranstaltungen in diesem Jahr begrüßen zu können.

Mit freundlichen Grüßen

Michael Doppke  
(1. Vorsitzender)

## **STELL DIR MAL VOR, DU BIST SCHULLEITER/IN UND .....**

- Du hast den gesamten Etat Eurer Schule einschließlich Gebäudereparaturen., Putzdienst, Lehr- und Lernmitteln und Lehrergehältern zur Verfügung (Pauschalfinanzierung durch die Stadt).
- Du kannst zwischen mehr Lehrern, mehr Büchern oder neuen Stühlen entscheiden.
- Du darfst passende Lehrer einstellen (keine Beamten!).
- Du darfst unfähige oder nicht ins Team passende Kollegen austauschen.
- Du darfst eine eigene pädagogische Philosophie und ein entsprechendes Curriculum für Eure Schule passend zu deren Profil und deren „Kundenstamm“ entwickeln - ohne wesentliche Einschränkung durch staatliche Lehrpläne, aber mit Nationalexamen.
- Du schreibst alle 2 Jahre eine Werbebroschüre (und institutionelle Planungsbroschüre) über Eure Schule, Eure Ziele, Projekte, Euer Curriculum ..... für die Eltern und die Schulaufsicht.
- Du hast nur ein dünnes Schulgesetz, das einiges Grundlegendes enthält, aber auf die Regelung und Einklagbarkeit jeder Eventualität verzichtet.
- Du bist einem Team (!) von Schulaufsichtsbeamten verantwortlich, die die grundsätzliche Übereinstimmung des Curriculums mit den Gesetzen prüfen und
- die alle paar Jahre für einige Tage zur Inspektion kommen, um Theorie und Praxis zu vergleichen, den Schulalltag zu erleben, beratend zu bestätigen oder verändernd zu diskutieren.
- Du bist für Deinen sehr verantwortungsvollen „Job“ zwei Jahre intensiv aus- und fortgebildet worden.

### **Stell Dir mal vor.....**

- sowas gibt's wirklich - gleich nebenan - in den Niederlanden.

## **Das ist SCHUL-AUTONOMIE !**

(frei nach einem Referat von Theo M. E. Liket, ehemals Präsident des Europäischen Forums für Bildungsmanagement aus den Niederlanden)

Angelika Sing

## Autonomie -- kritisch gesehen

### **Alles, was die Einzelschule selber regeln kann, sollte sie auch selber regeln.**

Anmerkungen zum Stand der Autonomiediskussion  
(Rüdiger Gummert, stellvertr. Vorsitzender des VBE Schleswig - Holstein)

*In der heutigen bildungspolitischen Diskussion ist die Autonomie zu einem Leitbegriff geworden. Grundgedanke dieser Debatte ist es, durch ein höheres Maß an Selbstverwaltung, Selbstverantwortung und Eigeninitiative eine Schule zu ermöglichen, die sich durch hohe Entscheidungs- und Verantwortungskompetenz vor Ort auszeichnet.*

### **Autonomie**

Autonomie (gr.) bedeutet Selbst- und Eigengesetzlichkeit. Hieraus ist bereits abzuleiten, daß es eine autonome Schule nicht geben kann. Eine solche Schule müßte das Recht haben, ihre eigenen Angelegenheiten durch Erlaß- und Rechtsnormen zu regeln. Genau dies ist jedoch aufgrund Art. 7 Abs. 1 des Grundgesetzes Aufgabe des Staates und zwar als wesentlicher Aspekt des Föderalismus (Art. 70 GG) der Bundesländer.

Aber auch aus gesellschaftlicher Sicht wäre eine autonome Schule nicht sinnvoll. Die gesellschaftliche Wirklichkeit ist Basis des schulischen Auftrages. Schule ist keine pädagogische Insel, sondern Teil unserer Lebenswelt und deren Normen- und Wertstrukturen. Sie ist mitbestimmt von gesellschaftlichen Traditionen, Problemen und Konflikten. Die Schule kann sich davon nicht abkoppeln ohne substantielle Verluste für Unterricht und Erziehung.

Autonomie in diesem Sinne wäre also auch aus pädagogischen Gründen nicht sinnvoll.

### **Ein nebulöser Begriff**

In den Schulen kommt der Begriff als Synonym für schulpolitische Untätigkeit vor, wenn unter dem Deckmantel der Autonomie Konflikte und Defizite (z.B. in der Unterrichtsversorgung) verlagert werden (sollen) und somit die politische bzw. parlamentarische Verantwortung abgegeben wird.

Unter dem Deckmantel der Autonomie lassen sich auch mangelnde Finanzen oder mangelnder Finanzierungswille strategisch gut verstecken: Reduzierung der Planstellen, dafür Freigabe der Stundentafeln; Freigabe der Mittel bei gesenkter Gesamtzuweisung.

Unter dem Begriff Autonomie lassen sich zusätzlich bestimmte schul- und gewerkschaftspolitische Vorstellungen hervorragend wie unter einem Feigenblatt verstecken:  
die Lehrkraft im Angestelltenstatus ist nämlich erforderlich, wenn für die Schulen die eigenständige Ausschreibung und Einstellung von Lehrkräften gefordert wird, sie also Lehrkraft der Kommune und nicht mehr des Landes ist,  
der Schulleiter auf Zeit wird erforderlich sein, wenn sich ein Kollegium autonom seine Funktionsträger wählen will.

Unschärfen und Mißverständnisse begleiten die derzeitige Diskussion über die Autonomie von Schule. Auch das wachsende Mißtrauen gegenüber diesem Vorhaben ist das Ergebnis des unpräzise gefaßten Begriffes.

Der Begriff selbst ist in keiner Weise hilfreich für eine Erweiterung eigenverantwortlicher schulischer Selbstverwaltung und **unverbindlich wie sein Diskussionspapier.**

## Autonomie -- kritisch gesehen

Auch das im Bildungsforum bekanntgewordene Diskussionspapier der Ministerin bleibt in seiner Beschreibung des Vorhabens allgemein und unverbindlich.

Zu allgemein, als daß konkrete Schritte, Ziele abzuleiten wären.

Es fehlt der in kleinen Schritten klar geplante Weg zu mehr eigenverantwortlicher Selbstverwaltung, der z.B. über die Abschaffung bevormundender Erlasse gestaltet sein kann.

Statt dessen halten wir uns auf (oder werden aufgehalten ? ) mit der Diskussion um Allgemeines und Abstraktes.

Sind wir uns nicht schon seit Jahren einig, daß pädagogische Freiheit und eigenverantwortliche Selbstverwaltung zwei sich bedingende Größen sind ?

Arbeiten wir mit unseren Stellungnahmen zu Erlassen und Verordnungen nicht schon seit jeher an einem Mehr an Eigenverantwortung für die Schulen ?

Zählen wir also auf, was uns stört und in unserer Arbeit behindert !

Alles, was die Einzelschule selbst regeln kann, sollte sie auch selber regeln.

Benennen wir aber auch die Behörden und Instanzen, die dafür zuständig sind und schätzen wir die Erfolgsaussichten realitätsbewußt ab.

Vergessen wir schließlich nicht, daß es allgemeinverbindliche Rahmenbedingungen für das ganze Land geben muß.

Dann können wir Schritt für Schritt Störendes und Einengendes abbauen und vergeuden unsere Kräfte nicht an Problemfeldern, die wir ohnehin nicht oder nicht so schnell lösen können.

Aber halten wir uns nicht mit der Diskussion um Autonomie auf !

Oder sollen wir aufgehalten werden ?

## **Autonomie - eine fehlgeleitete Debatte\***

Ulrich Scheel

Der Eindruck drängt sich auf: Ein Plakat schiebt sich in der bildungspolitischen Debatte der letzten Jahre in den Vordergrund: "(Mehr) Autonomie für die Schule" heißt die Aufschrift.

Was ist gemeint?

Zu vordergründig und populistisch, so scheint mir, wird mit dem Ruf nach (mehr) Autonomie für den Abbau von Bürokratie in der Schule geworben. Um nicht sogleich mißverstanden zu werden: Das Regelnetz für Schulen ist zu dicht geknüpft. Pädagogischer Profession ist ein zu dichter Rahmen gesetzt. Es braucht nur auf die Festlegungen zur Leistungsbeurteilung verwiesen zu werden oder auf die Fächerschubladen der Stundentafeln und deren Bedienung im 45-Minuten-Takt. Natürlich - was kann auch nach jahrzehntelanger Ver-Regelung erwartet werden - stimmt auch, daß bestehende Freiräume von den Schulen kaum wahrgenommen werden: Freiräume bei der Gestaltung der Arbeitspläne, der Stundenpläne, bei den didaktisch-methodischen Optionen der Unterrichtsgestaltung und Leistungsmessungsverfahren.

Um was also geht es?

---

\*Der vorstehende Artikel aus der DLZ 51/94 wurde mit freundlicher Genehmigung des Herausgebers der Deutschen Lehrerzeitung Herrn Prof. Dr. Rainer Winkel und des Autors Herrn Ulrich Scheel nachgedruckt. Wir bedanken uns dafür herzlich.

## Autonomie -- kritisch gesehen

Bei genauerem Hinsehen verdichtet sich der Eindruck, daß eine Stellvertreterdebatte geführt wird. In der Hauptsache geht es um Einsparungen im Bildungssystem. Und das heißt für die Schulen: „Schlankere“

Schuletats und Personalausstattungen, Veränderungen des Lehrersstatus, mehr Schüler je Klasse, höhere Belastung der Lehrer u.a. m.. Nicht ohne Grund warnen Vertreter von Lehrerverbänden vor einer euphorisch geführten Autonomiedebatte.

Die politische Debatte um die Staatsfinanzen droht (auch in den Schulbehörden) den Dialog um kreative Lösungen zu ersticken. Deshalb brauchen wir eine neue Bildungsdebatte auf allen gesellschaftlichen Ebenen - statt einer fehlgeleiteten Autonomiedebatte. In ihr ist deutlich zu machen, was auf dem Spiel steht, wenn Schule „schlanker“ wird. In ihr sind die notwendigen Bedingungen für eine „gute Schule“ zu klären. Auf dieses Ziel hin sind die Schulverfassungen, Schulorganisationen, Schüler- und Lehrerstandards und deren Kontrolle zu befragen.

Dabei könnte auch gelingen, was allen Anstrengungen zum Trotz bisher mißlang: eine „Entbürokratisierung der Schule“.

Vor allem Pädagogen sollten sich in diese Debatte einbringen. Dies in dem Wissen, daß jede investierte Mark in der Form eines nicht meßbaren Wertes zurückkehrt, des Wertes einer Herrschaft von gebildeten und kultivierten Menschen (Vaclav Havel).

## **Möglichkeiten und Grenzen schulischer Eigenverantwortung**

**Prof.Dr.jur.H.Avenarius,Frankfurt/Main**

‘Autonomie der Schule’ - die Losung hat Konjunktur. Sie prägt die Tendenz der Schulgesetzgebung in mehreren Bundesländern, z.B. in Hessen. Man kann diese Entwicklung als Modeerscheinung abtun: Die, die gestern für ‘Chancengleichheit’ plädierten und zur Verwirklichung dieses Ziels nachhaltige Intervention forderten, verkünden heute ‘Schulautonomie’ und damit den Rückzug des Staates aus der Schule. Doch lassen sich sehr wohl gewichtige Argumente für eine stärkere Selbstverantwortung der Schule ins Feld führen. Wie in vielen anderen Bereichen scheint auch im Schulwesen die Steuerungsfähigkeit des Staates zu schwinden. Die Schulen lassen sich nicht mehr wie ehemals über einen Kamm scheren. Je nach ihrer Klientel und ihrem Umfeld müssen sie unterschiedliche Herausforderungen meistern. So spricht angesichts der zunehmenden Heterogenität der Schullandschaft manches dafür, den einzelnen Schulen mehr Eigenständigkeit einzuräumen. Man muß indes vor Mißverständnissen und Illusionen warnen. Schon der Begriff ‘Autonomie’ führt in die Irre. Autonomie als Rechtsbegriff ist die Befugnis einer juristischen Person des öffentlichen Rechts, ihre Angelegenheiten durch den Erlass von Rechtsnormen selbst zu regeln. Schulen aber sind keine juristischen Personen des öffentlichen Rechts, sondern nicht rechtsfähige öffentliche Anstalten; das kennzeichnet ihre Rechtsstellung in allen Bundesländern, auch in denen, die ihre Selbstständigkeit nachdrücklich betonen. Statt Autonomie der Schule sollte man also korrekt von ihrer Selbstverwaltung sprechen.

Ärgerlicher als solche terminologischen Ungereimtheiten sind die oft überzogenen, von keinerlei Rechtskenntnis getrüben Erwartungen, die mancher an das Schlagwort von der Schulautonomie knüpft. So vernimmt man immer häufiger Stimmen, die die öffentlichen Schulen aus den Bindungen des Staates entlassen, sie nach ihrer selbstgewählten weltanschaulichen, bildungspolitischen oder pädagogischen Façon selig werden lassen möchten. Demgegenüber gilt es zu betonen, daß das Grundgesetz wie auch die Landesverfassungen, der Selbstverwaltung öffentlicher Schulen Schranken zieht, die erheblich enger

## Autonomie -- kritisch gesehen

sind als die der Privatschulen. Es ist Sache des Staates, kraft seiner Schulaufsicht (Art. 7 Abs. 1 GG) darauf zu achten, daß diese Grenzen eingehalten werden.

Hier ist zunächst daran zu erinnern, daß der Staat die religiös-weltanschauliche Neutralität der öffentlichen Schule zu sichern hat. Die Staatlichkeit der Schulaufsicht zielte ursprünglich auf die Loslösung der Schule aus der geistlichen Schulaufsicht. Diese der Kirche abgerungene Säkularisierung der Schule erscheint uns heute selbstverständlich. Weniger selbstverständlich ist es offensichtlich, daß die Schule nicht nur der Herrschaft der Kirche entzogen ist, sondern dem prägenden Einfluß jeglicher Weltanschauung versperrt sein muß. Mutet es nicht merkwürdig an, daß in den 60er Jahren die Abschaffung der Bekenntnisschule als großer bildungspolitischer Fortschritt gefeiert wurde, während kaum 30 Jahre danach, wiederum im Gewande des Fortschritts, der Öffnung der Schule für neuartige 'Bekenntnisse' - und dies unter Berufung auf ihre sogenannte Autonomie - das Wort geredet wird? Hier ist unmißverständlich darauf hinzuweisen, daß Art. 4 Abs. 1 GG, der die Glaubens- und Gewissensfreiheit gewährleistet, es dem Staat verbietet zuzulassen, daß Schüler einer öffentlichen Schule, auch einer sich selbst verwaltenden Schule, monistischen Lehrern ausgesetzt, daß sie für bestimmte weltanschauliche Tendenzen vereinnahmt werden.

Die Neutralität der öffentlichen Schule ist nicht auf den weltanschaulichen Bereich beschränkt. Der Hinweis darauf, daß die Schule auch parteipolitisch und verbandspolitisch neutral sein muß, ist in diesen Zeiten leider nicht überflüssig. So manche öffentlich-rechtliche Organisation - man denke nur an die Fernseh- und Rundfunkanstalten - ist in den Sog der Herrschaft der Parteien und Verbände geraten. Auch die Schulen laufen Gefahr - und sind ihr manchmal schon erlegen -, zum Kampfplatz partei- und verbandspolitischer Auseinandersetzungen zu werden. Angesichts solcher Tendenzen ist zu betonen, daß die Parteien nach Art. 21 Abs. 1 GG bei der politischen Willensbildung des Volkes mitwirken. Darauf beschränkt sich ihre Rolle. Sie können Einfluß nehmen auf die Gestaltung des Rechts, das Grundlage des Verwaltungshandelns ist, namentlich auf die Gesetze. In der Verwaltung selbst und in den der Verantwortung der Exekutive unterstehenden Schulen findet indes keine politische Willensbildung des Volkes statt. Daß die Schulen nicht zur Beute der Parteien und Lehrerverbände werden dürfen, ergibt sich auch aus dem Umstand, daß die Lehrer in der Regel Beamte sind. Als Bedienstete, die in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis zu ihrem Dienstherrn stehen, sind sie aufgrund der hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums ( Art. 33 Abs. 5 GG ) zu partei- und verbandspolitischer Neutralität verpflichtet. Somit gilt: Bildungspolitische Programme und pädagogische Zielsetzungen der Parteien und Lehrerverbände sind legitim, soweit sie politische Entscheidungen des Parlaments und der Regierung beeinflussen. Unmittelbarer Zugriff auf das Leben der einzelnen Schule ist ihnen jedoch verwehrt. Schulische Selbstverwaltung darf nicht als Hebel dazu dienen, durch Gremienbeschlüsse die Unparteilichkeit des Lehrers zu konterkarieren. Falls sie also darauf hinzielte, die öffentliche Schullandschaft im Sinne partei- und verbandspolitischer Präferenzen zu parzellieren, wäre das von Verfassungs wegen nicht hinzunehmen.

Selbstverwaltung der Schule darf sich darüber hinaus nicht über das Demokratiegebot des Grundgesetzes (Art. 20 Abs. 1 und 2, Art. 28 ) hinwegsetzen. Angesichts dieses Hinweises mag sich mancher verwundert die Augen reiben. Entspricht es denn nicht dem Demokratieprinzip, wenn die innere und äußere Gestaltung der Schule ihren aus gewählten Vertretern der Lehrer, Schüler und Eltern rekrutierten Selbstverwaltungsgremien überantwortet wird? Wiederum ist vor einem Mißverständnis zu warnen. Das Demokratieprinzip des Grundgesetzes gebietet nämlich nicht, die Schule zu 'demokratisieren'. Es verlangt vielmehr, daß die Willensbildung im Staat als dem Gemeinwesen *aller* Bürger demokratisch legitimiert ist. Die 'Demokratisierung' der Schule darf nicht dazu führen, daß sich der Staat, der seine Verantwortung für das Schulwesen im Interesse der Gesamtheit der Bürger, auch soweit sie schulisch nicht 'betroffen' sind, wahrzunehmen hat, in politisch nicht mehr einflußbare Subsysteme auflöst und damit handlungsunfähig wird. Daher setzt vor allem der Parlamentsvorbehalt der Reichweite schulischer Selbstverwaltung eine Grenze. Wie das Bundesverfassungsgericht in ständiger Rechtsprechung betont hat, verpflichten das Demokratie- und das Rechtsstaatsprinzip des Grundgesetzes den Gesetzgeber, die wesentlichen Entscheidungen im Schulwesen selbst zu treffen und nicht der Schulverwaltung zu überlassen. Wenn er sie schon der Exekutive, die immerhin demokratisch

legitimiert ist, nicht überlassen darf, so noch weniger den Selbstverwaltungsgremien einer Schule, die, mögen ihre Mitglieder auch gewählt sein, jedenfalls nicht über eine demokratische Legitimation im

## Autonomie -- kritisch gesehen

Sinne des Grundgesetzes verfügen. Das Parlament kann sich daher seiner Verantwortung nicht dadurch entziehen, daß es der Entscheidung bildungspolitisch umstrittener Fragen ausweicht und sie an die Einzelschule delegiert. Ebenso wenig darf die Verantwortlichkeit des für das Schulwesen zuständigen Ministers gegenüber dem Parlament durch die Selbstverwaltung der Schule ausgehöhlt werden. Es gibt Angelegenheiten, die, mögen sie auch nicht als wesentlich nach Maßgabe des Parlamentsvorbehalts anzusehen sein, doch so wichtig sind, daß sie einer einheitlichen Regelung durch die Exekutive bedürfen ( z.B. die Festlegung des Fächerkanons und der fachspezifischen Lernziele, die Genehmigung von Schulbüchern); andernfalls liefe die parlamentarische Verantwortlichkeit des Ministers ins Leere.

Dieser Gesichtspunkt leitet unmittelbar zu einem anderen Aspekt über. Selbstverwaltung der Schule darf nicht dazu führen - hier wird eine weitere Schranke sichtbar -, daß der Staat seine Pflicht, für ein leistungsfähiges und sozial gerechtes Schulwesen zu sorgen, nicht mehr erfüllen kann. Diese Verpflichtung ergibt sich aus dem Sozialstaatsgebot ( Art. 20 Abs. 1, 28 Abs. 1 GG ) sowie aus dem Recht des Kindes auf gleiche Chancen bei der freien Entfaltung seiner Persönlichkeit bzw. der freien Wahl der Ausbildungsstätte ( Art. 2 Abs. 1 bzw. 12 Abs. 1 in Verbindung mit Art. 3 Abs. 1 GG ). Die Schulen müssen hinsichtlich der Abschlüsse, die eine herausragende Rolle in unserem Berechtigungswesen spielen, ein Mindestmaß an gleicher Qualität aufweisen. Alle Schulen im jeweiligen Land müssen zu einem schulartspezifischen Abschluß führen, der erkennen läßt, daß der Schüler in den verschiedenen Unterrichtsfächern über ein bestimmtes Niveau an Kenntnissen und Fähigkeiten verfügt. Das heißt nicht, daß sich der Auftrag der Schule auf Wissensvermittlung beschränkt, wohl aber, daß die von ihr zuerkannte, durch ein Zeugnis ausgewiesene Qualifikation den Leistungsstand des Schülers im kognitiven Bereich widerspiegeln muß. Eine gewisse Einheitlichkeit, ja Einförmigkeit des Bildungsprogramms ist, will man die Entwicklung von 'guten' Schulen hier und 'schlechten' Schulen dort vermeiden, insoweit unerlässlich. Nun wird, gerade von Erziehungswissenschaftlern, häufig eingewandt, die verfassungsrechtlich gebotene Chancengleichheit der Schüler sei eine Chimäre. Auch im staatlich dirigierte Schulwesen gebe es erhebliche Unterschiede von Schule zu Schule. Durch Selbstverwaltung der Einzelschule werde daher nur auf etwas verzichtet, das in der Realität ohnehin nicht existiere. Dem ist entgegenzuhalten, daß bloße Faktizität ein verfassungsrechtliches Gebot nicht außer Kraft setzen kann. Unsere demokratischen Institutionen funktionieren oft genug nur unzulänglich; daraus folgt aber doch nicht, daß das Demokratiegebot des Grundgesetzes hinfällig wäre. Grundrechte werden immer wieder mißachtet; soll man sie deshalb für obsolet erklären? Mit anderen Worten: Der Staat bleibt im Rahmen seiner rechtlichen und tatsächlichen Möglichkeiten verpflichtet, seine Verantwortung für das Schulwesen so einzusetzen, daß die Qualität von Unterricht und Erziehung an allen Schulen je nach Schulart möglichst gleich ist. Das bedeutet nicht, daß diese Schulen sämtlich nach demselben Schema operieren müßten. Doch müssen sie eine pädagogische 'Grundversorgung' gewährleisten, so daß die Schüler überall ein Mindestmaß an Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten erwerben.

Schließlich und endlich existiert auch die sich selbst verwaltende Schule nicht im rechtsfreien Raum. Sie ist keine Insel im Rechtsstaat, sondern an Gesetz und Recht gebunden ( Art. 20 Abs. 3 GG ). Schüler und Eltern sind daher ihren Maßnahmen nicht ausgeliefert. Wenn sie sich durch die Schule in ihren Rechten verletzt fühlen, können sie Rechtsschutz vor unabhängigen Gerichten in Anspruch nehmen ( Art. 19 Abs. 4 GG ).

Bleibt der öffentlichen Schule, die die genannten verfassungsrechtlichen Grenzen zu beachten hat, überhaupt noch Raum für Selbstverwaltung? Ganz gewiß! Das Grundgesetz gebietet nicht, daß das eigenverantwortliche Handeln der Schule durch ein Übermaß an Vorschriften eingeengt ist. Die in allen Bundesländern zu beobachtende Überreglementierung der Schulen ist eine Last, die Schulleiter und Lehrer, aber auch Schüler und Eltern drückt. Dieses durch ein Übermaß an Vorschriften erzeugte bürokratische Klima lähmt und hemmt. Hier wäre ein größeres Maß an normativer Askese angebracht. Das gilt auch deshalb, weil der Staat - Legislative wie Exekutive - auf die Wirksamkeit der von ihm erlassenen Bestimmungen bedacht sein muß. Er darf die Fähigkeit der Normadressaten, die Vorschriften zu respektieren und umzusetzen, nicht überfordern. Genau das aber geschieht, wenn Normen, die wesentliches und Unwesentliches regeln, mit dem gleichen Geltungsanspruch auftreten. Im übrigen ist

## Autonomie -- kritisch gesehen

es verfassungsrechtlich keineswegs geboten, daß die Schule durch Lehrpläne, Stundentafeln, Stoffkataloge bis in die Einzelheiten vorprogrammiert wird. Ebenso wenig steht das Grundgesetz einer angemessenen Finanzausstattung der Schule und der eigenverantwortlichen Verwaltung dieser Mittel entgegen. Es schließt mitnichten die Möglichkeit aus, der Schule Einfluß auf die Auswahl des Lehrpersonals einzuräumen. Eine Erweiterung ihres Handlungsspielraums ist also von Verfassungen wegen durchaus zulässig. Die Reichweite dieses Spielraums zu bestimmen, ist Aufgabe des Gesetzgebers.

Sofern der Schule ein größerer Handlungsspielraum zugemessen wird, muß sie freilich angehalten werden, ihr pädagogisches Profil sichtbar zu machen. Dazu bedarf es eines Programms, gewissermaßen eines 'Grundgesetzes' der jeweiligen Schule. Für Eltern und Schüler ist dieses Programm als Orientierungshilfe wichtig. Sie müssen sich entscheiden können, ob sie dieser oder jener Schule den Vorzug geben wollen. Schulische Selbstverwaltung darf nicht zur Folge haben, daß diejenigen, die mit dem pädagogischen Konzept ihrer Schule nicht einverstanden sind, sich auf Gedeih und Verderb dem Willen der Mehrheit fügen müssen. Ihnen ist rechtlich und tatsächlich die Möglichkeit zu eröffnen, die Schule zu wechseln. Ohnehin bedeutet Selbstverwaltung nicht, daß die Schule tun und lassen kann, was sie will. Ihr Handeln muß der öffentlichen Kontrolle unterliegen. Dafür ist und bleibt die Schulaufsicht zuständig.

### **Autonomie der Schule - Eine Lösung für unsere Schulprobleme in Schleswig- Holstein ?**

Es ist eine alte Erfahrung: Wenn das Geld fehlt, sprießen die Pläne. Nun sind neue Ideen, wie hier die der Autonomie, grundsätzlich vorteilhaft. Sie regen die Diskussion an und bieten neue Lösungsmöglichkeiten für vorhandene Probleme. Es ist auch allen zu danken, die ihre kostbare Zeit, Energie und Mühe und auch ihren Idealismus für die Erstellung und Formulierung dieser Pläne eingebracht haben.

Um aber etwaige Fehlentwicklungen im Interesse aller an der Schule Beteiligten zu vermeiden, muß das Vorhaben - Autonomie in der Schule - rechtzeitig kritisch hinterfragt werden im Hinblick auf die Richtigkeit des Begriffes, auf die möglichen Folgen für die tägliche Praxis an den Schulen und im Hinblick auf die Frage, ob Probleme, die es in der Schule zweifellos gibt, mit Hilfe der Autonomie besser zu lösen sind. Es kann dies keine wissenschaftlich fundierte Kritik sein. Dafür fehlen dem Praktiker Vergleichsmaßstäbe und Zeit. Grundlagen sind 40 Jahre Erfahrung in der Schule und die tägliche aufmerksame Beobachtung der Schulwirklichkeit.

Prof. Dr. Avenarius meint in der Frankfurter Rundschau vom 23.6.1994, daß der Begriff „Autonomie“ in die Irre führt. „Autonomie als Rechtsbegriff ist die Befugnis einer juristischen Person des öffentlichen Rechts, ihre Angelegenheiten durch den Erlass von Rechtsnormen selbst zu regeln. Schulen sind aber keine juristischen Personen des öffentlichen Rechts, sondern nicht rechtsfähige öffentliche Anstalten.“ Statt von Autonomie sollte man korrekt von „Selbstverwaltung“ sprechen. Wenn ich trotzdem das Wort „Autonomie“ verwende, geschieht das nur, weil die gesamte Debatte unter diesem Stichwort läuft.

Die umfangreichen Gedanken zur Autonomie in der Schule kann man in drei Arten von Autonomie aufteilen:

#### **Äußere Autonomie**

(z. B. Verwaltung des Haushaltes, des Inventars, der Ausrüstung und der Gebäude)

#### **Innere Autonomie**

(z. B. Erarbeitung eines Schulprofiles, eines Schulprogrammes, von Formen einer effektiven Zusammenarbeit aller an der Schule Beteiligten und Evaluation)

#### **Personale Autonomie**

(z. B. Entscheidungen zur Einstellung von Lehrkräften und des übrigen Personals)

Die äußere Autonomie greift in bestehende Rechte der Kommunen ein.

Die innere und die personale Autonomie kann zu Kollisionen mit den Rechten der Landesregierungen führen.

## Autonomie -- kritisch gesehen

**Die Verwirklichung der Autonomie in den Schulen wird zu erheblichen Veränderungen in der Schulpraxis führen. Autonomie kann eine Mehrbelastung der Lehrkräfte bewirken.**

Begrüßenswert ist, daß die Entscheidungen vor Ort fallen. Es kann schneller und individueller reagiert werden. Dieser Vorteil wird aber mit einer Vielzahl von Abstimmungskonferenzen erkaufte. Für die Abstimmung des Schulhaushaltes sind mindestens vier Konferenzen im Jahr notwendig. ( Aufstellung des Etats, Verteilung der bewilligten Mittel, Überprüfung zum Halbjahr und am Ende des Jahres) Das Erstellen eines schulspezifischen Schulprogrammes und die anschließende Evaluation verbrauchen mindestens ca 40 Konferenzen je Jahr. Zählt man Zensurenkonferenzen, und andere dringend notwendige Organisationskonferenzen dazu, kommt man auf ca 46 Konferenzen, die jede Lehrkraft jährlich zu absolvieren hat. Grob gerechnet, muß jeder Lehrer jede Woche an mindestens einer Konferenz teilnehmen, wenn er seine Rechte und Pflichten wahrnehmen will.

**Autonomie muß zu einer Neueinstellung von Lehrkräften führen, um weitere Mehrarbeit zu verhindern.**

Da Lehrkräfte, wie alle anderen Beamten nur 38,5 Stunden in der Woche arbeiten müssen, bleiben bei 27,6 Stunden Unterricht und ca 5 Stunden Konferenz nur ca 6 Stunden wöchentlich für die übliche Vorbereitungsarbeit, für das Korrigieren von Arbeiten und für die Verwaltungstätigkeit übrig. Da diese Zeit nicht reicht, müssen die Lehrkräfte entweder unbezahlte Mehrarbeit verrichten, oder sie erhalten eine entsprechende Pflichtstundenreduzierung. Das erfordert aber zusätzlichen Einsatz von Lehrkräften.

**Die Vergleichbarkeit der Schulen wird durch Autonomie erschwert.**

Auch wenn das Ministerium versichert, die Vergleichbarkeit der Abschlüsse und ein Grundkanon der Lehrplanforderungen bleibe in allen Schulen erhalten, wird das individuelle Schulprofil dem auf lange Sicht entgegenstehen und die schon jetzt nicht mehr verlässlich vorhandene Vergleichbarkeit der Schulen schwinden. Schülerinnen und Schüler, deren Eltern in einen anderen Ort verziehen, müssen mit nicht selbst verschuldeten Lernproblemen rechnen.

**Die Ausrüstung der Schulen wird durch Autonomie noch uneinheitlicher.**

Die Erfüllung eines alten Traumes der Lehrer, in der autonomen Schule selbst über die Verwendung der Finanzen entscheiden zu können, führt zwangsläufig zu noch größeren Ausrüstungsunterschieden, als sie jetzt schon zu finden sind.

**Die Eltern werden verstärkt ihre Schule für ihr Kind wählen.**

Diese Unterschiedlichkeit wird den Eltern nicht verborgen bleiben. Sie werden ihre Kinder verstärkt in die vermeintlich besseren Schulen schicken. Eine größere Schülerfluktuation wird die Folge sein. Für Schulen mit eigenem Schulprogramm kann es auch keine Schuleinzugsbezirke geben, weil Schüler oder Eltern, denen das jeweilige Programm der Schule nicht zusagt, ausweichen können müssen.

**Schulleitungen werden bei Einführung der Autonomie in den Schulen vor kaum lösbare zeitliche und inhaltliche Probleme gestellt.**

Sie müssen

- die Finanzmittel verwalten,
- das Bestellwesen organisieren und durchführen,
- das Gebäude und das Inventar verwalten,
- das Personal einstellen und beaufsichtigen,
- Managements- und Rechtskenntnisse besitzen,
- Schüler, Lehrer und Eltern individuell beraten,
- die Erarbeitung des Schulprogramms organisieren und dabei mitwirken,
- die dazugehörige Evaluation organisieren und leiten,
- die Zusammenarbeit aller an der Schule arbeitenden Kräfte organisieren,
- die Fortbildung der Lehrkräfte organisieren,
- die Öffentlichkeitsarbeit durchführen,
- Innovationen anstoßen,
- Unterricht erteilen.

Diese Liste ist nicht vollständig, weil es schwierig ist, sich aus festgefahrenen, gewohnten Denkweisen in völlig neue Formen der Schulorganisation hineinzudenken.

## Autonomie -- kritisch gesehen

**Wie sieht die Schulpraxis zur Zeit aus? Welche Probleme belasten die Praktiker wirklich?**

### **Ausrüstungsprobleme**

Die Gemeinden und Städte haben in den letzten Jahren trotz großer Anstrengungen weniger Geld für die Schulen ausgeben können. Daher sind die Geräteausstattungen der Schulen im Vergleich zur Wirtschaft oft veraltet und die Gebäude in einem beklagenswerten Zustand. Die Verwaltungsräume sind schon jetzt in der Regel zu klein. Nebenräume für den Integrationsunterricht z. B. fehlen. Die empfohlenen Ausstattungsbeträge für Lehr- und Lernmittel sind seit Jahren unverändert.

### **Lehrerprobleme**

In den letzten 15 Jahren wurde nur eine geringe Anzahl Lehrer angestellt. Die Folge ist eine Überalterung der Kollegien. Lehrkräfte im Alter von 40-55 Jahren sind naturgemäß nicht so innovationsfreudig wie 25-jährige. Durch die sinkende Bezahlung (2/3 Verträge, Angestelltenverhältnis), die hohe zeitliche und nervliche Belastung infolge gesellschaftlicher Veränderungen im Umfeld unserer Schülerinnen und Schüler, zu hohe, oft unerfüllbare Erwartungen aus Politik und Gesellschaft leidet der Lehrerberuf unter einer schwindenden Attraktivität. Aus Überlastung und Überforderung wächst bei vielen Lehrkräften Resignation.

### **Schülerprobleme**

Bei vielen Schülerinnen und Schülern beobachten wir eine immer geringer werdende Bereitschaft und Fähigkeit zum Lernen, weil vermutlich durch jahrelangen Medienkonsum die Speicherkapazitäten ausgelastet sind. Was heute erarbeitet wurde, ist morgen völlig verschwunden. Dabei sind sie durchaus lernwillig. Manchen Schülerinnen, Schülern und Eltern ist die Notwendigkeit des Lernens oft schwer zu vermitteln. Lernen wird als Komfortentzug empfunden. Gerade bei schwierigen Schülerinnen und Schülern wird die mit den Eltern vereinbarte Hilfe oft nicht wirksam. Kinder brauchen heute eine individuelle Ansprache, wie sie es in der Kleinfamilie gewohnt sind.

### **Schulleiterprobleme**

Wie die wiederholten Stellenausschreibungen zeigen, wird es in zunehmendem Maße schwieriger, geeignete Lehrkräfte für die Bewerbung um Schulleiterstellen zu gewinnen. Das liegt vermutlich

- an dem zu umfangreichen Aufgabenbereich und dem zu hohen Arbeitsaufwand,
- an der im Verhältnis zum Zeitaufwand und der Höhe der Lehrergehälter zu geringen Bezahlung,
- an der zu geringen Vor- und Ausbildung für den Schulleiter
- an der starken Verringerung der Einflußmöglichkeiten.

### **Zusammenfassung**

Vergleicht man die oben beschriebenen Probleme aus der jetzigen Schulpraxis mit den Innovationsmöglichkeiten einer erweiterten Autonomie der Schule, muß man feststellen, daß auch Selbstverwaltung, um Avenarius' Begriffsvorschlag zu verwenden, kaum etwas verändern kann. Wenn die Gemeinde kein Geld hat, kann auch die Schule keines ausgeben. Wenn das Land keine Lehrer einstellen kann, wird auch die autonome Schule mit Lehrermangel auskommen müssen. Wenn die Gesellschaft auffällige Kinder zuläßt, wird auch die autonome Schule ohne zusätzlichen Einsatz von Lehrerstunden und Material nicht helfen können. Autonomie in der Schule kann, wenn sie nicht mit den notwendigen Ressourcen ausgerüstet wird, die Probleme an Schulen wegen der Kompliziertheit bei der Durchführung noch verschärfen.

Wir müssen schon jetzt eine individualisierte, erwartungsfrohe Schülerschaft mit ebenso erwartungsvollen Eltern mit einer in der Regel abgekämpften, zu alten, nach vielen unliebsamen Erfahrungen resignierenden Lehrerschaft auf die Bewältigung eines aktiven, erfüllten Lebens im nächsten Jahrhundert vorbereiten. Das geht sicher nicht nur mit einer Änderung der Organisationsform - sprich: Autonomie - sondern durch den Einsatz von mehr finanziellen Mitteln für die Einstellung junger, tatkräftiger Lehrkräfte, für mehr intelligente Arbeitsmittel z. B. auch Computer und für eine zeitgemäße Ausstattung mit Räumen.

Dabei kann Selbstverwaltung der Schule eine Hilfe zur Beschleunigung sein.

Friedrich Jeschke

## Autonomie - so fing alles an

### Entwicklungsbericht des *s/vsh* zu einem brisanten Thema

**Schulautonomie darf auf keinen Fall dazu dienen, die Auswirkungen immer knapper werdender Ressourcen vertuschen zu wollen.**

Mit dieser Kernaussage leitete Michael Doppke, der Vorsitzende des *sv/sh*, auf der Jahreshauptversammlung am 30.10.1993 in Schleswig-Holstein die Diskussion um „Autonomie von Schule“ in Schleswig-Holstein ein.

Er forderte für den *s/vsh* mehr Entscheidungskompetenz für die einzelne Schule

1) bei der **sächlichen und personellen Ausstattung** gegenüber dem Schulträger

- Finanzpool ( z.B. Vertretung, betreute Schule, Fachkräfte Technik)
- freie Verfügbarkeit innerhalb der zugeteilten Mittel
- Übertragbarkeit von Haushaltsmitteln ins nächste Jahr
- Selbstverwaltung der Gelder (Aufwertung der Schulsekretärinnen)
- Einstellung von nichtpädagogischem Personal

2) im Bereich der **Lehrkräfte**

- Auswahl der zum Team und zum Schulprofil passenden Lehrkräfte incl. Widerspruchsrecht
- Beratung der Lehrkräfte
- Organisation von Schulinterner Lehrerfortbildung (SCHILF)

3) bei der **Schulgestaltung**

- Klassenbildung
- Stundentafel / - plan
- Unterrichtszeit
- pädagogische Schwerpunkte / Schulprofil
- Vorsitz in allen wichtigen Konferenzen

In ihrem anschließenden Referat „Erweiterte Autonomie als Teil schulischer Innovation“ eröffnete die Bildungsministerin des Landes Schleswig-Holstein Gisela Böhrk den Dialog mit den folgenden Zielsetzungen:

1) Schulen sollen sich -innerhalb eines gesetzten Rahmens und Auftrags, und das ist auch der Lehrplan, - ihre pädagogisch-didaktischen Ziele selbst setzen und ihre Organisationsentwicklung in Zukunft stärker selbst planen, selbst umsetzen, aber auch selbst überprüfen können.

2) Das Verhältnis von Schulaufsicht zu Schulen und umgekehrt muß entsprechend der wachsenden Autonomiekompetenzen in den Schulen schrittweise weiterentwickelt werden. Das heißt: Weitere Veränderung der Schulaufsicht, weg von einer Kontrollinstanz, mehr zum Beratungspartner, zum Schulentwicklung initiiierenden oder unterstützenden Gesprächspartner!

Sie verschwieg allerdings auch nicht, daß Fragen wie „Wer geht mit knapper werdenden Ressourcen am sorgsamsten um?“ und „Wie können wir Entscheidungsabläufe effektiver

## Autonomie - so fing alles an -

gestalten?“ nur dezentrale Verantwortung und damit letztlich Schulautonomie als Antwort haben können.

Dabei wird nicht als konkret geplante Maßnahme, aber als Gedankenspiel zu prüfen sein, ob

- globale Haushaltszuwendungen der Schulträger im Rahmen eines schulischen Gesamtbudgets in die Entscheidung der einzelnen Schule gestellt werden können sowie ein das Haushaltsjahr übergreifendes Bewirtschaften von Mitteln ermöglicht werden kann; praktisch haben wir ein solches Instrument für die Personalbewirtschaftung bereits durch die schülerzahlbezogene Lehrkräftezuweisung schrittweise eingeführt.
- Schulen für pädagogische Planung, Fortbildung, Vertretungsunterricht u.ä. ein Lehrerstunden-Kontingent im Rahmen der Zuweisung an die Schule bereitgestellt bekommen können, für das Dienstleistungen von außen, z.B. vom IPTS, angefordert werden könnten,
- Schulen bei der Einwerbung von Lehrerinnen und Lehrern unbeschadet der Regelungen laut Mitbestimmungsgesetz ein Mitspracherecht - in Hessen und Hamburg wird dies bereits erprobt - erhalten können.

Die Ministerin sah zum damaligen Zeitpunkt zur Autonomie der Schulen auch angesichts erschwelter Bedingungen keine Alternative, wenn Schule weiterentwickelt und verbessert werden soll. Den Schulleiterinnen und Schulleitern fällt dabei ihrer Meinung nach eine besondere Verantwortung zu.

Innerhalb eines autonomen Reformprozesses werden sich ihre Aufgaben und ihre Rollen weiter verändern hin zu einem professionellen und ideengespeisten Schulmanagement, dessen Schwerpunkte das Initiieren von Lernprozessen bei den Lehrenden, von Innovationen, ferner das Entwickeln von Problem- und Konfliktlösungsfähigkeiten, das Planen und Umsetzen sein werden.

Zur Professionalität gehören auch die Bereitschaft und Fähigkeit, die eigenen Qualifikationen, wissenschaftlich erworben und on-the-job erweitert, immer wieder den neuen, veränderten Anforderungen anzupassen. So müssen alle an Schule Beteiligten lernen und einüben, mit erweiterter Autonomie auch angemessen umgehen zu können. Das bedeutet auch in Schulen: flache Hierarchien, Teamarbeit, soziale Kompetenz. Eine Schulleitung z. B., die sich selbst in Führungsverantwortung und das übrige Kollegium hierarchisch nur in Ausführungsverantwortung sähe, verstieße gegen den mit erweiterter Autonomie verbundenen Leitgedanken, die Schule als „Erziehungs-, Bildungs- und Lerngemeinschaft“ (H. Schwarz) insgesamt stärker in den Mittelpunkt zu rücken, also innere Organisationsentwicklung zu betreiben.

**Der hier von der Ministerin versteckt ins Spiel gebrachte Gedanke einer kollegialen Schulleitung bzw. einer Schulleitung auf Zeit widerspricht allerdings ihrer eigenen Aussage zur Professionalität und Verantwortung von Schulleitung in der Rolle als Motor auf dem Weg zur autonomen Schule.**

## Autonomie - so fing alles an -

Um die bei der JHV sowohl vom Vorstand, der Ministerin und den Teilnehmern des fishbowls vorgebrachten Denkanstöße im Sinne von Schulleitung weiter zu verfolgen, begann am 22. März 1994 die Arbeitsgruppe „Autonomie“ unter der Leitung von Holger Arpe und Angelika Sing mit ihrer Arbeit. Diese wird im folgenden durch die auf den einzelnen Sitzungen vorgelegten Arbeitspapiere dokumentiert.

So entstand im Verlauf der 1. Sitzung der folgende Forderungskatalog:

**Arbeitsgruppe Autonomie**  
**Holger Arpe / Angelika Sing**

**Bad Bramstedt, d. 22.3.94**

### **Arbeitspapier I** **Forderungskatalog**

- |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1) Finanzen:</b>                                           | Deckungsfähigkeit aller Haushaltstitel,<br><b>e i n</b> Verwaltungshaushalt und ein Vermögenshaushalt,<br>letzterer ins nächste Jahr übertragbar,<br>bis 10.000,-- DM innerhalb der bereitgestellten Mittel<br>selbst bestellen und bezahlen                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>2) Schulsekretärin:</b>                                    | statt einer Schreibkraft eine Sachbearbeiterin,<br>die Haushalt, Statistik, Schulverwaltung selbständig<br>erledigen kann                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>3) Personal:</b>                                           | Mitbestimmung des Schulleiters bei der Zusammenstellung<br>des pädagogischen und nichtpädagogischen Personals,<br>dieses muß zur Schule/Profil/Kollegium.... passen,<br>Bewerbungen/Personalangebote von Lehrern,<br>Beratung durch das Schulamt,<br>Versetzung muß als Normalität, nicht als Strafe gesehen<br>werden: mehr Mobilität und Flexibilität,<br>Mitbestimmung des örtlichen nicht des Bezirkspersonalrats,<br>das gilt für alle europäischen Lehrer                                    |
| <b>4) Lehrpläne:</b>                                          | als Rahmenpläne erstellen,<br>mit genügend Raum für Schwerpunkte nach dem Schulprofil<br>und autonomer Entscheidung der Fach- und Schulkonferenz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>5) Fortbildung:</b>                                        | Schulinterne Fortbildung als Grundlage zur Entwicklung eines<br>Schulprofils                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>6) Stellung des<br/>Schulleiters/der<br/>Schulleiterin</b> | Der/die SL/in ist Dienstvorgesetzte/r,<br>Herabsetzung der Unterrichtsverpflichtung besonders<br>im Sockelbereich (kl. Schulen) wegen vielfältiger neuer<br>Aufgaben durch Autonomie,<br>entsprechend der Leitungszeit des SL müssen Verwaltungs-<br>poolstunden vorhanden sein, die nach Maßgabe des SL an<br>verschiedene Personen je nach Kompetenz vergeben werden,<br>als Alternative wäre auch ein finanzieller Ausgleich, also<br>Bezahlung zusätzlicher Tätigkeiten und Aufgaben, denkbar. |

# **Autonomie - so fing alles an -**

Arbeitsgruppe Autonomie  
Holger Arpe / Angelika Sing

## **Arbeitspapier II**

### **I) Forderungen gegenüber dem Schulträger**

#### **1) Bei der sächlichen Ausstattung**

- a) freie Verfügbarkeit innerhalb der zugeteilten Mittel
- b) Übertragbarkeit von Haushaltsmitteln ins nächste Jahr (Ansparen)
- c) Selbstverwaltung der Gelder: selbst bestellen - selbst bezahlen
- d) Finanzpool, z. B. für Vertretung, betreute Schule, Technikfachkräfte ...

#### **2) Bei der personellen Ausstattung**

Einstellung von nichtpädagogischem Personal wie Sekretärin, Hausmeister, Techniker ...

### **II) Forderungen gegenüber dem Ministerium**

#### **1) Beim pädagogischen Personal**

- a) Auswahl der zum Team und zum Schulprofil passenden Lehrkräfte, incl. Widerspruchsrecht
- b) Beratung von Lehrkräften
- c) Organisation von schulinterner Lehrerfortbildung (SCHILF)

#### **2) Beim Schulprofil**

- a) Klassenbildung - Stundentafel - Stundenplan - Unterrichtszeit
- b) Festlegung pädagogischer Schwerpunkte - Schulprofil - Schulprogramm

## Autonomie - so fing alles an -

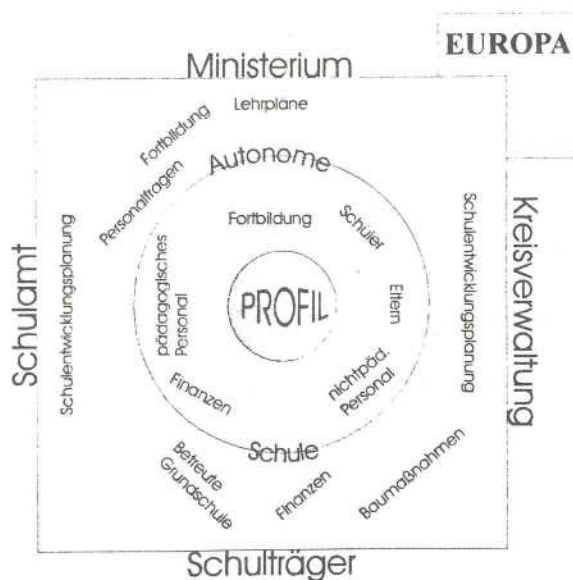
Gleichzeitig wurde die Grundlage für die graphische Darstellung vom IST-Zustand der Schule heute und vom SOLL-Zustand der autonomen Schule morgen geschaffen.

### SCHULE HEUTE



### SCHULE MORGEN

Im Zentrum ist das Schulprofil



Die autonome Schule befindet sich in einem durch die verschiedenen Institutionen bestimmten Handlungsrahmen und entscheidet mit ihren demokratischen Gremien über die Verwendung der zur Verfügung gestellten Haushaltsmittel, den Einsatz und die Einstellung des pädagogischen und nichtpädagogischen Personals, Stundenverteilung und Klassenbildung, Projekte u. a..

Zusammengenommen ergibt sich daraus das individuelle Profil der Schule, ohne die Vergleichbarkeit der Abschlüsse aus den Augen zu verlieren. Qualitätskontrolle sichert diese Vergleichbarkeit und den sorgfältigen Umgang mit den Ressourcen.

## Autonomie - so fing alles an

Bei einem Zwischenresümee (1.6.1994) wurde festgestellt, daß der Autonomiebegriff zur Zeit noch sehr unterschiedlich interpretiert wird, u.a. auf allen Ebenen, die mit Schule befaßt sind. Dabei wird deutlich, daß z. T. oberflächlich oder auch sachfremd gedacht wird, Kontrollverlustängste auftreten, über den unmittelbaren Zusammenhang von Autonomie und Qualitätskontrolle große Unklarheit herrscht. Daraus wurde die Schlußfolgerung gezogen, daß Autonomieverständnis geweckt und entsprechende Kompetenzen zu deren Umsetzung bei folgenden Gruppen gefördert werden müssen:

**1) Schulleitungen:**

Führungskompetenzen, SCHILF, OE

**2) Schulräten:**

OE, Personalbewirtschaftung

**3) Ministerium:**

Rahmenbedingungen, Qualitätskontrolle

**4) Eltern, Schüler:**

Mitbestimmung, -verantwortung

**5) Schulträger:**

Finanzen, Raumangebot, Einzugsgebiet

**6) Personalvertretungen:**

verändertes Arbeitsfeld der Lehrkräfte, Mobilität stützen

**7) Verbände/Fraktionen:**

basisdemokratische Interessenvertretung

**9) IPTS**

**10) Arbeitgeber/Industrie und**

**11) Schulpsychologen**

Gleichfalls im Juni entstand ein Papier dieser Arbeitsgruppe, in dem in sechs Schritten ein Entwicklungsprogramm für die Umsetzung von Autonomie in Schule zur Diskussion gestellt wurde. Dabei war wichtig, daß der 1. Schritt nichts weiter als das **Ausschöpfen schon vorhandener Freiräume** bedeutet.

# Autonomie - so fing alles an -

Arbeitsgruppe Autonomie  
Holger Arpe / Angelika Sing

Juni 1994

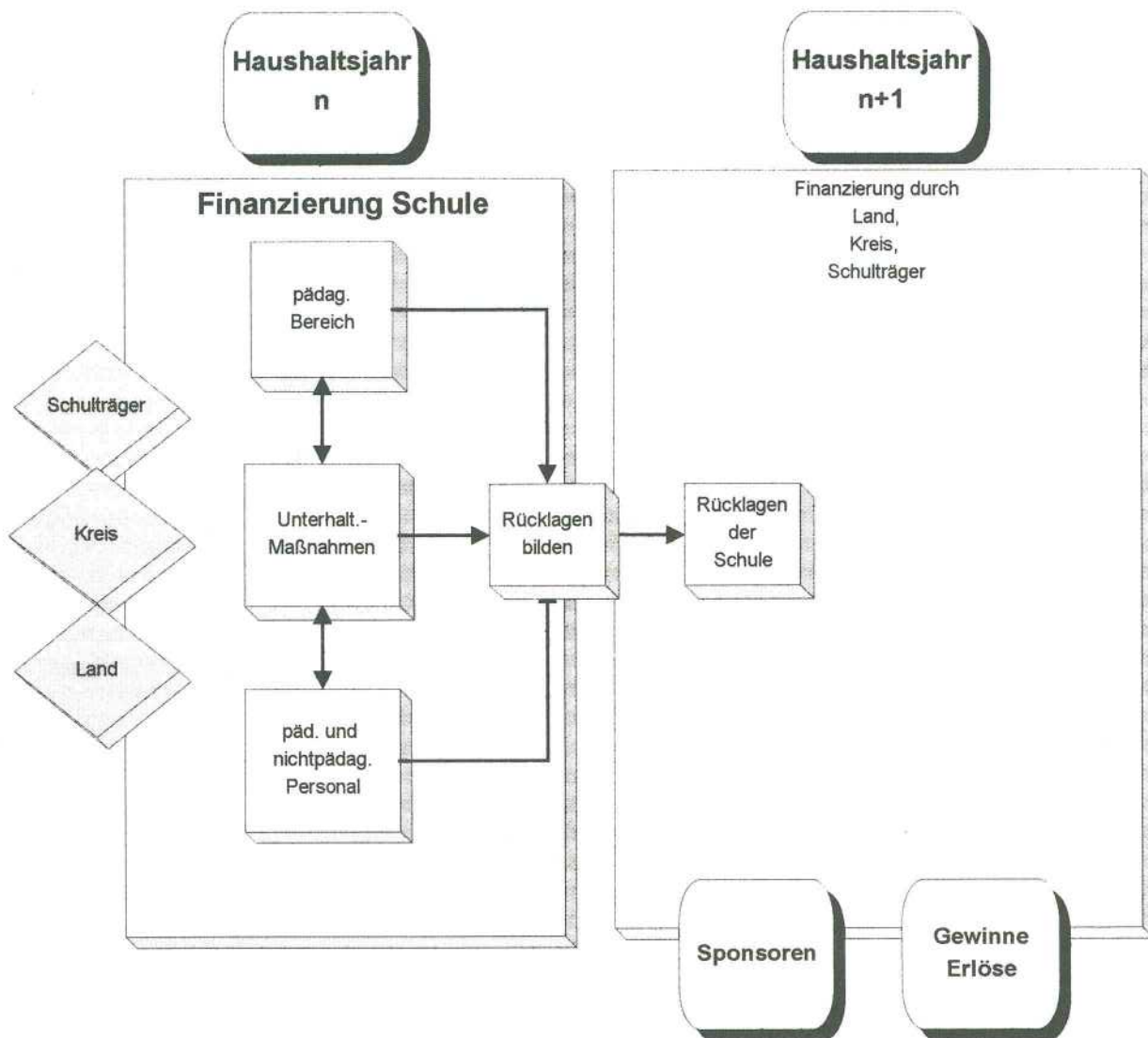
## Arbeitspapier IV Entwicklungsprogramm

1. Schritt: Wirkliches Ausschöpfen der vorhandenen Freiräume,  
z. B. Erstellung eines Schulprogramms mit Profil,  
entsprechend flexible Nutzung zur Stundenverteilung mit  
Schwerpunktbildung nach dem Bedarf der Schule  
  
Mitsprache bei der Lehrerversorgung im Schulamt zumindest  
versuchen,  
Bedarf nicht nur nach Fächern, sondern auch nach pädagogischen  
Kriterien und Persönlichkeit - passend zum Team - anmelden  
  
Mit den Ämtern/Schulträgern flexiblere Haushaltsverwaltung  
absprechen (s. Husum / Plön u.a.),  
Umschichtungen im Verwaltungshaushalt zur Schwerpunktbildung,  
angemessenes Personal (Sek., HM) mit der nötigen Arbeitszeit fordern  
und bei der Auswahl „mitmischen“
2. Schritt: zweiten und dritten Absatz landesweit institutionalisieren,  
bei 2 die Stellung des Bezirkspersonalrat auf Kreiszuteilung  
beschränken,  
Festsetzung von Vermögens- und Verwaltungshaushalt nach Antrag,  
selbständige Haushaltsbearbeitung - Sekretärin als Sachbearbeiterin
3. Schritt: Einzugsbereiche der Schulen abschaffen - Konkurrenzdruck,  
bessere Identifikation der Elternschaft mit gewählter Schule,  
Schulprogramm und Profil für alle Pflicht,  
Schulämter / KUMI als Berater und Qualitätsprüfungskommission
4. Schritt: Freier Markt mit Ausschreibung freier Stellen oder Angebote  
für Lehrkräfte
5. Schritt: Abschaffung des Beamtentums für Schulbereich,  
Personalverwaltung / Einstellung ... in jeder Schule,  
Schulämter / KUMI verschmelzen (Beratungsfunktion),  
Rahmenrichtlinien für alle Schulen,  
Schulprogramm-Kontrolle (Besuche zur Qualitätsüber-  
prüfung durch Fachteams)
6. Schritt: Gesamthaushalt für Schulen ( Land / Kreis / Amt)  
für Personal- und Sachkosten (s. Holland)=Autonomie

Während der laufenden Arbeit der Arbeitsgruppe wurde sie in ihren Forderungen durch die Entwicklung erfreulicherweise teilweise überholt. In einigen Kreisen wurden die Freiräume in der Schulfinanzierung gewaltig erweitert. Mit „Budgetierung“ oder „Gesamthaushalt“ beschäftigen sich einige Artikel dieses Heftes. Von der Arbeitsgruppe wurde dazu folgende Grafik erstellt:

## Autonomie - so fing alles an -

### Budgetierung oder autonome Verwaltung des Schulhaushaltes



Schulen bekommen ihre Finanzmittel für das Haushaltsjahr vom Schulträger, Kreis und Land. Die verschiedenen Haushaltsstellen für den pädagogischen Bereich, Unterhaltungsmaßnahmen, für das pädagogische und nichtpädagogische Personal sind untereinander deckungsfähig und können von der Schule bedarfsgerecht eingesetzt werden.

Rücklagen, die entstehen oder gebildet werden, können in das nächste Haushaltsjahr übertragen werden. Zusätzliche Einkünfte stammen aus Zuwendungen von Sponsoren und aus Gewinnen und Erlösen schulischer Aktivitäten.



**ALLES  
WIRD  
TEURER!**

**WIR NICHT!**

**Hausratversicherung:**

Seit 9 Jahren

**DM 1,30 pro Tsd.**

Versicherungssumme inkl. Versicherungssteuer

**LFV**

LEHRER-FEUERVERSICHERUNGSVEREIN

für Schleswig-Holstein und Hamburg

seit 1815

LEHRER-FEUERVERSICHERUNGSVEREIN - Bielenbergstraße 30 - 24143 Kiel - Tel.+Fax: (0431) 73 23 44

s/vsh-Information 13/95

## Das Ende der Regelschule

Aufregung nach der ersten Veröffentlichung eines Diskussionspapiers der Ministerin. Diejenigen, die früher eine zu hohe Regelungsdichte beklagten, finden heute Anstoß an einem größeren Handlungsfreiraum.

Was ist tatsächlich daran ?

Zunächst muß deutlich gemacht werden: In Schleswig-Holstein wird das Rad nicht neu erfunden. Schulen mit größerer Autonomie gibt es schon. Ein Blick über die Landes- oder Staatsgrenze hinweg zeigt uns viele verschiedene Modelle.

Das zeigen sie alle besonders deutlich:

### **Autonomie bedeutet nicht Anarchie.**

Das Papier der Ministerin gibt Hinweise auf Ziele, aber wie kann man diese erreichen?

### **Rahmenbedingungen**

Ministerium, Kreisverwaltung und Schulträger müssen verbindliche Rahmenbedingungen setzen.

Diese Rahmenbedingungen schaffen den Schulen Handlungsspielräume, die durch die demokratischen Gremien der Schule ausgefüllt werden.

Die Schule wird mehr als bisher eigenverantwortlich und selbständig handeln, aber auch sicherstellen müssen

- die Einhaltung des Handlungsrahmens,
- den effektiven Umgang mit Ressourcen,
- die Beteiligung der Entscheidungsgremien,
- die Vergleichbarkeit der Abschlüsse.

Schularbeit muß Sinn machen und die Zufriedenheit der Beteiligten anstreben. Für diese Zufriedenheit sind auch diejenigen verantwortlich, die die Rahmenbedingungen festsetzen.

### **Evaluation**

Das eigenverantwortliche Handeln ist nur möglich im Dialog mit allen Beteiligten. Wer von schulischen Maßnahmen betroffen ist, kann auch mitbestimmen und kritisieren. Sinnhaftigkeit, Angemessenheit, Verantwortlichkeit und Erfolg des eigenen Handels müssen dauernd überprüft werden. Schule muß sich und anderen Rechenschaft ablegen.

Freiheit und Verantwortung sind unlösbar miteinander verbunden. Freiheit für die Gestaltung innerhalb eines erweiterten Rahmens - Verantwortung gegenüber Schülern, Eltern und der Gesellschaft. Die Entscheidungen der Schule verändern ihr Profil und müssen kritisch begleitet werden (interne und externe Evaluation). Ein kritisches Überprüfen der Praxis, Feedback und Diskussion sind lebenswichtig für die Qualität der Schule.

Eine Schule kann Verfahren zur Einschätzung ihrer eigenen Praxis auf fünf verschiedenen Ebenen etablieren:

- Schulweite Beurteilung
- Produktivität von Gruppen

- Projektevaluation
- Kollegiale Supervision
- Schülerleistungen

Von großer Bedeutung, auch im Hinblick auf die Vergleichbarkeit der Abschlüsse, sind die externe Qualitätskontrolle, die auf eine Rechenschaftspflicht gegenüber Staat und Gesellschaft zielt, und interne Qualitätsüberwachung, die im Zusammenhang mit der Autonomie der Schule und den Beschlüssen, die in eigener Verantwortung von der Schule gefaßt werden, notwendig ist.

In beiden Fällen müssen die Evaluationsgruppen definiert werden.

Dabei ist auch die Aufgabe der unteren Schulaufsicht neu zu überdenken. Das Minimum des Einbezugs ist, daß Schulaufsicht und Schule voneinander Kenntnis haben. Allerdings reicht eine bloße Information in der Regel nicht aus, weil sie Ängste auslösen kann. Es muß eine Klärung des Konzeptes erfolgen. Wenn Schulaufsicht die Schulentwicklung als demokratischen Prozeß sehen kann, wäre eine direkte Einbeziehung sinnvoll. Andernfalls hätte eine unabhängige Expertengruppe mehr Sinn.

### **Vorbereitung durch Fortbildung**

Schule entwickelt sich weiter, die Organisation verändert sich in einem kontinuierlichen Prozeß. Elemente dieses Prozesses sind eine gemeinsame Analyse des Istzustandes, eine strukturierte Vereinbarung der Ziele, eine Aktionsplanung und die Evaluation eines Entwicklungsprozesses.

Dieses Vorgehen kann gelernt werden.

Neben den individuellen Fortbildungsbedürfnissen muß auch immer ein systembezogener Fortbildungsbedarf ermittelt und angeboten werden.

Beratung und Training fördern den Prozeß.

Es ist deutlich geworden, daß die Art und Weise, wie Schulen heutzutage geleitet werden, nicht auf die Ausführung von Aufgaben zugeschnitten ist, vor die Schulleitung und Lehrkräfte bei zunehmender Autonomie gestellt sind.

Auf internationaler Ebene werden Kurse organisiert, um Schulleitungen in diese Materie einzuarbeiten und künftige Schulleitungen darauf vorzubereiten.

Bei uns ist ein Fortbildungskonzept noch nicht zu erkennen oder steckt noch zu sehr in den Kinderschuhen, um flächendeckend Hilfen zu geben.

Der rasche Aufbau eines Unterstützungssystems (Teamentwicklung, Managemententwicklung, externe Moderatoren) für Schulleitungen und Schulen würden sich auf eine Qualitätssicherung positiv auswirken.

Ministerium und IPTS sind gefragt, niemand muß neue Gedanken denken, ein Blick auf z.B. Hessen (HILF)<sup>1</sup> genügt für den Anfang.

Holger Arpe

---

<sup>1</sup> Schulmanagement 1/95 S.7 ff

## Budgetierung als Politikersatz ?

Traudchen Perrefort, Amt für Schule, Kultur, Sport und Jugend, Stadt Pinneberg

Zum Haushaltsjahr 1995 wurde für den Bereich der 13 Pinneberger Schulen (sieben Grundschulen - davon zwei Grund- und Hauptschulen -, zwei Realschulen, zwei Gymnasien, eine Gesamtschule und ein Förderzentrum) die Budgetierung eingeführt, eingeführt im wörtlichen Sinne als Beginn einer flexibleren Haushaltsführung; denn von unserem Ziel einer umfassenden Übertragung der - finanziellen - Verantwortlichkeit auf die Schulen sind wir noch ein paar Schritte entfernt. Wie kam es dazu, daß wir uns überhaupt auf den Weg gemacht haben?

Obwohl wir, die Schulen und das Fachamt, überzeugt waren, unsere „Hausaufgaben“ gemacht zu haben, indem wir von uns aus Kürzungsvorschläge unterbreiteten, wurden wir Anfang 1994 im Einzelplan 2 von zum Teil drastischen Sparmaßnahmen überrascht. Die finanzielle Not der Stadt Pinneberg war größer gewesen, als uns bewußt war.

Die ohnehin schwierige Finanzplanung der Schulen (Haushaltsjahr und Schuljahr fallen auseinander) für das Haushaltsjahr 1994 war empfindlich gestört; Vorhaben, die zur Aufrechterhaltung des Unterrichts- oder allgemein des Schulbetriebes vorbereitet bzw. angestoßen worden waren, liefen Gefahr, nicht mehr finanzierbar zu sein usw.. Aber nicht erst jetzt, schon sehr viel früher, hatten wir festgestellt, daß uns das starre Haushaltssystem nicht - mehr - zufriedenstellen konnte:

Wir kämpften mit/gegen unzureichende(n) Deckungsfähigkeiten, mangelnde Übertragbarkeiten, ließen uns - bisweilen einer gewissen Not gehorchend - vom sogen. November/Dezember-Fieber anstecken usw.. Um flexibel auf schulische und für die Schule relevante gesellschaftliche Entwicklungen reagieren zu können, waren die Entscheidungswege oft zu lang und zu kompliziert.

Aus den Umkehrschlüssen zu diesen Feststellungen ergab sich konsequenterweise die Zielsetzung für die gewünschte und notwendig gewordene Veränderung.

Die Zeit hatte sich schon zu unseren Gunsten verändert: Die Gemeindehaushaltsverordnung war um eine Experimentierklausel (§ 45a Gemeindehaushaltsverordnung) „angereichert“ worden; in vielen Städten und Gemeinden waren bereits Versuche unternommen worden, die Verwaltungsstrukturen zu reformieren. Den „Rest“, das kräftige Zupacken, mußten wir selbst erledigen. Wir lehnten uns mit unserem Modell stark an das Konzept der Stadt Münster (Westfalen) an. Dort bestehen schon seit mehr als 10 Jahren gute Erfahrungen mit der flexiblen Haushaltsführung für die ca. 90 Schulen in Trägerschaft der Stadt Münster. Wie sieht das Modell dort aus? Stichwortartig zusammengefaßt funktioniert das System dort mit den Merkmalen

- Veränderung der Haushaltsstrukturen: Alle laufenden Sachkosten werden im Sammelnachweis „Sächliche Schulausgaben“ zusammengefaßt
- Umschichtung von Haushaltsmitteln anderer Dienststellen: Einzelne Zuständigkeiten der sog. Querschnittsämter werden verlagert
- Aufgabe der Trennung zwischen Verwaltungs- und Vermögenshaushalt durch Einführung einer sogenannten Kostenstellendatei
- Finanzierung von Schäden durch Vandalismus und Einbruchdiebstahl mit Hilfe eines eigenen Konzepts, das auf drei Säulen fußt: Bauliche Sicherungsmaßnahmen, Einrichtung eines Fonds für eine Versicherung in eigener Regie, Schadenfreiheitsrabatte
- Ansparen von Haushaltsmitteln
- Einsparungen bei der Durchführung des Lernmittelfreiheitsgesetzes

Weitere Einzelheiten zu dem Münsteraner-Modell ergeben sich aus dem Referat - zu beziehen über die Geschäftsstelle des *slvsh* - des Leiters des Schulamtes der Stadt Münster Manfred Meersmann „Dezentrale Ressourcenverwaltung in der Schulverwaltung - am Beispiel der Stadt Münster -“ Dieses Modell erschien uns für eine Übertragung auf die Pinneberger Verhältnisse geeignet zu sein. Es bot zudem den Vorteil, daß es sich in 10-jähriger Praxis genügend etabliert hatte, die erwarteten und überraschenden Anlaufschwierigkeiten auszumerzen. Schließlich ließen sich Tips, Anregungen und Ratschläge in der Phase, ein eigenes Konzept für Pinneberg zu entwickeln, jederzeit in Münster abfragen.

So begaben wir uns also auf den Weg, anfangs nicht ganz ohne Bedenken: Ist es nicht sehr viel einfacher, einen „anonymisierten“ Gesamtansatz pauschal zu kürzen, als eine differenzierte Kürzung verschiedener Haushaltsstellen vorzunehmen? Nun hatten wir aber gerade die Erfahrung machen müssen, daß uns viele verschiedene Haushaltsstellen auch nicht sicher vor drastischen Kürzungen bewahren können. Unübersehbar rückte ins Bewußtsein, wie eng und strikt das höhere Maß an (Entscheidungs- und Gestaltungs-)Freiheit mit einem höheren Maß an Verantwortung, Überzeugungsfähigkeit und -notwendigkeit zusammenhängt. Manch einer mag darüber erschrocken gewesen.

Trotzdem: Wir formulierten die Zielsetzung unseres ersten Modells zur Einführung der Budgetierung für die Schulen ab dem Haushaltsjahr 1995 wie folgt:

1. Es wird ein Sammelnachweis „Sächliche Schulausgaben“ gebildet.
2. Für jede Schulform steht ein bestimmter Gesamtbetrag als Haushaltsmittel für die Schulen zur Verfügung. Dieser Gesamtbetrag teilt sich wie folgt auf:
  - ein Anteil zur Ermittlung eines einheitlichen Sockelbetrages
  - ein Anteil zur Aufteilung auf die Schulen nach Anzahl der Klassen
  - ein Anteil zur Aufteilung auf die Schulen nach Anzahl der Schülerinnen und Schüler
  - ein Anteil für besondere pädagogische Maßnahmen

wobei die Höhe der einzelnen Anteile noch genauer zu bestimmen war.
3. Für die Schulen besteht die Möglichkeit, Haushaltsmittel des laufenden Jahres für den Bedarf in den späteren vier Jahren anzusparen.
4. Die bisher im Sammelnachweis 03 zusammengefaßten Geschäftsausgaben für die Schulen (Bürobedarf, Bücher und Zeitschriften, Post- und Fernmeldegebühren) sind in dem neu zu bildenden Sammelnachweis zu berücksichtigen. Die Bewirtschaftungskosten (Sammelnachweis 02) bleiben zur Zeit noch unberücksichtigt.
5. In einem weiteren Schritt ist möglichst zum Haushaltsjahr 1996 die Möglichkeit zu überprüfen, die Aufwendungen für die Diebstahlversicherung in den Schulen zu minimieren (ggf. durch Bildung eines eigenen Versicherungsfonds).
6. Bei der obersten Kommunalaufsicht ist gemäß § 45 a Gemeindehaushaltsvorgaben eine Ausnahmegenehmigung dahingehend einzuholen, Ausgaben des Vermögenshaushalts in den Sammelnachweis „Sächliche Schulausgaben“ einzubeziehen und während eines Haushaltsjahres auf eine Trennung zwischen Sachausgaben des Verwaltungs- und des Vermögenshaushalts aus Gründen der Wirtschaftlichkeit und der Abrundung dieses Konzepts zu verzichten.

Es stellte sich heraus, daß dieser Schritt einer weit gefaßten Übertragung der finanziellen Verantwortlichkeit auf die Schulen in Pinneberg Mitte vergangenen Jahres noch zu groß war. Die Überzeugung aber, daß etwas geschehen mußte und daß die Schulen erneute massive finanzielle Einschnitte nicht würden verkraften können, hatte sich in den städt. Gremien längst durchgesetzt und verstärkte sich durch die neu entfachte Diskussion, die von den Betroffenen selbst, den Schulen, ausgelöst und mit konstruktiven Verbesserungsvorschlägen begleitet wurde. Wie ernsthaft und

vertrauensvoll die Diskussion in den Gremien geführt wurde, zeigt sich u.a. daran, daß uns zu einem Zeitpunkt, als die Eckdaten für den Haushalt 1995 noch gar nicht bekannt sein konnten, die notwendigen Kalkulationsgrößen, d. h., von welchen Zahlen realistischerweise ausgegangen werden konnte, genannt worden waren. Zwar kristallisierte sich früh heraus, daß wir 1995 exakt mit dem aus einer Fülle von unterschiedlichen Haushaltsansätzen zusammengefaßten, reduzierten Gesamtbetrag des Jahres 1994 auszukommen hatten (die politischen Gremien haben die Einführung der Budgetierung keinesfalls als das Zauberwort für alle Einsparmöglichkeiten begriffen), aber wir konnten dadurch, daß wir früh eine verlässliche Kalkulationsgrundlage bekommen hatten, doch ein bißchen „zaubern“. Dies ist freilich nur in einer Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens möglich: Einerseits wurden wegen der eingetretenen Kürzungen im Einzelplan 2 keine Vorwürfe und Schuldzuweisungen laut, andererseits lebte die Diskussion in den Gremien von dem Bewußtsein, daß in den Schulen selbst die Kompetenz und die Bereitschaft zur Übernahme von mehr Verantwortung vorhanden ist, die anstehenden Probleme trotz knapper Mittel guten Lösungen zuzuführen. Insofern ist die Einführung der Budgetierung nicht Politikersatz, sondern Politik selbst.

Nachdem die Budgetsumme, zur unmittelbaren Bewirtschaftung durch die Schulen feststand, wurden in weiteren Gesprächen mit den Schulen folgende Festlegungen vereinbart:

- a) Die Höhe der Anteile der Kategorien 1- 4 in Prozenten (s.oben: einheitlicher Sockelbetrag, Anteil nach Anzahl der Klassen, Anteil nach Anzahl der Schülerinnen und Schüler, Anteil für besondere Maßnahmen),
- b) die für 1995 in Kategorie 4 berücksichtigten Maßnahmen,
- c) die Schülerzahlen und Schülerfaktoren (es ist davon auszugehen, daß die Schülerin in der Oberstufe des Gymnasiums einen anderen Bedarf hat als der Schüler in der Grundschule),
- d) das sich für jede Schule so ergebende Budget.

Eine Ausnahmegenehmigung gem. § 45 a Gemeindehaushaltsverordnung ist in dem erbetenen Umfange nicht erteilt worden. Die vom Land erteilte Ausnahmegenehmigung umfaßt folgende Merkmale:

- a) 50 % der Mehreinnahmen können für Mehrausgaben jedenfalls innerhalb desselben Haushaltsabschnittes bzw. Unterabschnittes verwendet werden.
- b) Auch für den Vermögenshaushalt kann erstmals eine Deckungsreserve eingerichtet werden.
- c) Die Übertragbarkeit von Mitteln des Verwaltungshaushalts kann dann vorgesehen werden, wenn dies der wirtschaftlichen Aufgabenerfüllung dient.

Hierdurch wird die Realisierung des in Pinneberg für den Bereich der Schulen erarbeiteten Budgetierungsmodells keinesfalls in Frage gestellt. Im Gegenteil, unter Ausschöpfung der Flexibilisierungsmöglichkeiten gem. § 45 a Gemeindehaushaltsverordnung ist bereits ein wesentlicher Schritt zur flexiblen und wirtschaftlichen Haushaltsführung getan. Der weitere, in seiner Tragweite vielleicht noch bedeutendere Schritt war bereits vor Ort - wie erwähnt - dadurch vollzogen worden, daß mit allen Schulleitungen

- Kriterien gebildet wurden, wonach die insgesamt zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel auf die Schulen aufzuteilen sind,
- die Höhe der vier Kategorien festgesetzt wurde und
- die besonderen Anforderungen (Kategorie 4) für 1995 verbindlich festgelegt worden sind.

Daraufhin ist von den städt. Gremien zur Einführung der Budgetierung für die Schulen ab dem Haushaltsjahr 1995 folgende Entscheidung getroffen worden:

1. Der Magistrat beschließt die grundsätzliche schrittweise Einführung der Budgetierung für die Schulen ab dem Haushaltsjahr 1995.

Allen Schulen, deren Träger die Stadt Pinneberg ist, wird jährlich eine Summe Geld zur unmittelbaren Bewirtschaftung zugeordnet. Aus dieser Summe wird jeder Schule ein Gesamtbetrag für sächliche Schulausgaben zur Verfügung gestellt, der aus folgenden Kriterien errechnet wird:

- ein Anteil als einheitlicher Sockelbetrag,
- ein Anteil zur Aufteilung auf die Schule nach der Anzahl der Klassen,
- ein Anteil zur Aufteilung auf die Schule nach der Anzahl der Schülerinnen und Schüler,
- ein Anteil für besondere Anforderungen.

Die Höhe der Anteile wird von den Schulleitungen in Zusammenarbeit mit der Verwaltung festgelegt

2. Bis zu den Beratungen zum Haushalt 1996 ist im Sinne eines vereinfachten Controlling ein Bericht über die Erfahrungen vorzulegen mit Vorschlägen für die weitere Entwicklung der Budgetierung, insbesondere im Hinblick auf.

- eine weitere Vereinfachung in der Abwicklung des Modells durch die Schulen,
- Möglichkeiten des Ansparens von Haushaltsmitteln über das Haushaltsjahr hinaus,
- die Einbeziehung von weiteren Kosten, die bisher im Schulbudget noch nicht berücksichtigt worden sind,
- Erteilung der Anordnungsbefugnis für die Schulleiter und Schulleiterinnen.“

#### **Wie funktioniert das System nun in der Praxis?**

1. Damit die Schulen im Sinne einer Budgetierung die ihnen jeweils zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel aus nur einem Topf schöpfen können (aus haushaltsrechtlichen Gründen war es nicht möglich, für jede Schule jeweils nur eine einzige Haushaltsstelle zu bilden), werden vom Fachamt alle einer Schule zur Verfügung stehenden Mittel aus Verwaltungs- und Vermögenshaushalt zusammengefaßt und so in einer Summe den Schulen zur Bewirtschaftung übergeben.
2. Die Schulen bezahlen alle Rechnungen aus diesem einheitlichen Topf und fertigen wie bisher die Kassenanweisungen. Die Haushaltsstellen werden jedoch vom Fachamt bei der HÜL-Buchung ergänzt.
3. Die Schulen führen für sich Listen über die verausgabten Mittel. Hierin werden entsprechend den allgemein geltenden Verwaltungsregeln auch Aufträge festgehalten, die noch nicht zur Auszahlung angeordnet sind, die aber zu Anordnungen führen werden.
4. Monatlich erfolgt eine Abstimmung zwischen der Verwaltung und den Schulen über den Stand der Haushaltsmittel, und zwar hinsichtlich der insgesamt, wie auch der jeweils im Verwaltungs- und Vermögenshaushalt noch verfügbaren Mittel.

5. Im Fachamt erfolgt eine sogen. „doppelte Buchführung“; Zum einen wird eine Übersicht über die je Schule verausgabten Mittel mit Zuordnung zu den Haushaltsstellen gefertigt, zum anderen wird die bisher schon vorhandene HÜL-Buchungsliste geführt.
6. Die Kontrolle, daß die den Schulen zur Verfügung stehenden Mittel insgesamt nicht überschritten werden, erfolgt ebenfalls durch das Fachamt. Es managt auch die Einhaltung der jeweils in den formal bestehenden Haushaltsstellen zur Verfügung stehenden Mittel und veranlaßt erforderlichenfalls die Inanspruchnahme von Deckungsfähigkeiten.

#### **Was sollte " nachgebessert" werden?**

Zunächst ist es erforderlich, die Haushaltsstellen, die im Haushaltsplan 1995 noch eingerichtet sind, soweit wie möglich zu reduzieren. Das diesjährige System wirkt insbesondere auf außenstehende, wozu in diesem Zusammenhang auch andere Ämter zählen, irritierend. Es darf auch nicht übersehen werden, daß durch die Bildung mehrerer Haushaltsstellen für eine Schule ein erhöhter Verwaltungsaufwand im Fachamt entsteht, z. B. durch die Inanspruchnahme von Deckungsfähigkeiten, der weitgehend vermieden werden kann.

Vorstellbar ist, daß es innerhalb des Haushaltsjahres zu erheblichen Schwankungen in der Anzahl der Schülerinnen und Schüler kommt. Freilich kann nicht jede Veränderung in den Schülerzahlen im Budget der Schule nachvollzogen werden. Es ist daher zunächst zu klären, welche Veränderungen erheblich sind. Nach unserem bisherigen Stand der Überlegungen ist es nur möglich, Steigerungsraten über einen Nachtragshaushalt zu berücksichtigen; die von den Schulen notwendigerweise gefertigte Finanzplanung für das laufende Haushaltsjahr schließt eine Reduzierung des Schulbudgets wegen (vorübergehend) gesunkener Schülerzahlen von vornherein aus.

Eine weitere Entscheidung ist dahingehend zu treffen, inwieweit den Schulen, die intensiv von Dritten (z. B. Volkshochschule) genutzt werden, hinsichtlich der Reparaturen, Ersatzteilbeschaffungen usw. ein Bonus eingeräumt werden kann. Diese Frage wird insbesondere dann aktuell, wenn Teile der Bewirtschaftungskosten von den Schulen zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung übernommen werden.

Dieses Thema, die Übertragung der Anordnungsbefugnis auf die Schulleitungen, die Vernetzung der in den Schulen vorhandenen EDV mit städtischer EDV, die Wiederaufnahme der ursprünglich vorgesehenen erweiterten Ansparmöglichkeit und anderes mehr sind Dinge, mit denen wir uns, wenn wir erste, verwertbare Erfahrungen gesammelt haben, auseinandersetzen werden, um das Bild der Budgetierung für die Schulen in Pinneberg abzurunden.

Nachdem die (nicht nur finanzielle) Situation der Schulen durch Zeiten knappen Geldes (wie natürlich andere Bereiche auch) mehr und mehr bestimmt worden sind, stellte sich uns mit Nachdruck die Frage nach einer Perspektive. Es waren Zweifel an den Strukturen und an der Haltbarkeit von Gewohnheiten aufgekommen. Das ist im Prinzip gut so. Denn daraus wächst der Wille zur Veränderung, wenngleich ein so bestimmter Optimismus nicht sicher sein kann, ob es besser wird, wenn es anders wird, der sich aber gewiß ist, daß es anders werden muß, wenn es gut werden soll. Uns war bewußt, daß wir nicht stehenbleiben durften, um uns nach den „guten“ vergangenen Zeiten umzudrehen; wir müssen vorwärtsgehen !

Kompetenz, Freiheit und Verantwortung, diese drei Begriffe gehören untrennbar zusammen. Das Bewußtsein darum ermöglichte uns den ersten und entscheidenden Schritt, das Neue mutig anzugehen.

## Weiterentwicklung der Schulaufsicht \*

Um die „ Weiterentwicklung der Schulaufsicht “ voranzutreiben, laufen an den „ Erprobungsschulämtern “ ( je eines in den sieben Regierungsbezirken Bayerns ) Versuche, auch die dienstliche Beurteilung der Lehrer an Volksschulen zu verbessern. Die Katholische Erziehergemeinschaft ( KEG ) Oberfrankens hatte im Rahmen einer Bezirksveranstaltung in Bamberg Stadtschulrat Rudi Schloßbauer aus Erlangen und Schulamtsdirektor Gerd Koller aus Forchheim zu Gast, um sich über den Stand der Entwicklungen zu informieren.

Zu dieser Thematik brachte Schloßbauer grundsätzliche Thesen ein. Er hob hervor, die verschiedensten Bemühungen der Verbände und auch der Politiker hätten zu einem notwendigen Überdenken der Schulaufsicht in ihrer erstarrten hierarchischen Formen geführt. Zwar bleibe die Schulaufsicht, die im Grundgesetz und in der Bayerischen Verfassung gesetzlich verankert sei, bei den Schulämtern. Als Konsequenz seien aber vertrauensbildende Maßnahmen und eine Korrektur der Beurteilungsrichtlinien im Gange.

Die Schulräte der KEG, des BLLV und des Schulräteverbandes sähen es als eine der wesentlichen Aufgaben an, Lehrerinnen und Lehrer zu beraten und zu beurteilen, bei Lehramtsprüfungen mitzuwirken, durch Fortbildung das Schulsystem zu fördern und gemeinsam zu organisieren. Vertrauen, Angst- und Spannungsabbau werden nur gelingen, so Schloßbauer, wenn entsprechende Beratungsangebote gemacht würden - auch durch Einbeziehung von Fachleuten aus dem Bereich Sozialpädagogik, Psychologie und Familientherapeutik. Weiterhin seien Stufenkonferenzen unter Beteiligung der Schulaufsicht zu bestimmten Themen an der Schule und ebenso Beratungswochen, in denen der Schulrat als ständiger Ansprechpartner anwesend ist, sowie Teilnahme der Schulräte an pädagogischen Konferenzen, und lokale Konferenzen, die die echten Probleme der Lehrer ansprechen, schließlich Anbahnung und Unterstützung von Kontakten zu vorschulischen und schulbegleitenden Bereichen nötig. Doch sollten all diese Beratungsangebote von der Beurteilung getrennt sein.

Die Beurteilung des Unterrichts als Momentaufnahme müsse auf ein breites Fundament gelegt werden, wenn sie wirklich objektiv und gerecht sein soll. Die Einbeziehung außerunterrichtlicher Leistungen sei erwogen. Die verantwortliche Delegation der dienstlichen Beurteilung auf die Schulleitung lehnte der Referent ab, da sie ein offenes Klima an der Schule nicht fördere. **Zuletzt seine Forderung: Geeignete Pädagogen müßten auf Führungspositionen durch entsprechende Kurse vorbereitet werden.**

Gerd Koller, „ Erprobungsschulrat “ am Staatlichen Schulamt Forchheim, referierte über Ergebnisse, die das Erprobungsgremium der bayerischen Schulämter an der Akademie für Lehrerfortbildung in Dillingen erarbeitet hat. Mit Unterstützung der wissenschaftlichen Untersuchungen von Professor Rosenbusch habe man die Schule als Ganzes in den Blick bekommen und eine Form entwickelt, die die bisherigen punktuellen Begegnungen beheben. Das Ziel, so der Schulamtsdirektor weiter, sei eine effektive und zeitgemäße Förderung des Schulwesens, die die Kommunikationsmöglichkeiten der Lehrer, Schulleiter und Schulräte verbessere. Bei der jetzigen Beurteilungsmethode seien die Lehrer für Beratung durch den Schulrat nicht zugänglich.

Nach einer Befragung im Landkreis Forchheim möchten 59 Prozent der Lehrkräfte den Schulrat nicht öfter sehen als bisher; aber 70 Prozent stimmen einem freiwilligen Beratungstag zu. Also müsse eine humanere Handhabung der dienstlichen Beurteilung erfolgen. Der beurteilende Schulrat könne dies nach pflichtgemäßem Ermessen bewirken durch Gestaltung und Gewichtung des gesamten Wahrnehmungsbereiches. Und im Sinne der „ sonstigen amtlichen Erfahrungen “ solle eine Stellungnahme des Schulleiters in mündlicher oder schriftlicher Form einfließen. Als Zukunftsvision schwebte den Verantwortlichen des Modellversuchs eine Beförderungsbeurteilung vor, die von der allgemeinen Lehrerbeurteilung getrennt sei.

\* entnommen dem Bamberger Pfarrblatt ' Blickpunkt ' vom 3. April 1994

## **Reform öffentlicher Verwaltungen -ein Thema auch für Schulen?**

Karl-Ludwig Schmiing, Geschäftsführer des Städtetages Schleswig-Holstein

Wer in den letzten zwei Jahren die Diskussion in unserem Lande verfolgt, wird immer wieder auf Begriffe wie

Lean-Management,

Budgetierung,

Kontraktmanagement,

Flexibilisierung

und ähnliche mehr stoßen.

Hinter diesen Begriffen verbirgt sich die Frage,

- ob die gegenwärtige Struktur unseres Staates und seiner Einrichtungen noch zeitgemäß ist oder
- ob sich unser bürokratisches System von einer Behörde zu einem Dienstleistungsunternehmen wandeln muß.

Was war der Auslöser für diese Diskussion?

Früher konnte der Staat auf erhöhte Leistungsanforderungen mit einer Erhöhung seiner Einnahmen reagieren. Ein vergrößerter, in seiner Struktur jedoch unveränderter Apparat erledigte die neu übertragenen Aufgaben.

Heute stellen das Ende der Wachstumsära und insbesondere die finanziellen Lasten der Wiedervereinigung Bund, Länder und Kommunen vor das Dilemma, zunehmende gesellschaftliche Leistungsansprüche der Bürgerinnen und Bürger mit rückläufigen Mitteln befriedigen zu müssen.

Der Ausweg des Größenwachstums ist versperrt, die Aufgaben werden mit weniger Personal bewältigt werden müssen. Denn ein Aufgabenabbau, obschon finanziell geboten, ist häufig politisch nicht oder nur begrenzt durchsetzbar. Das gleiche gilt für Einnahmeerhöhungen.

In dieser Situation wird von Bund, Ländern und Kommunen ein nachhaltiger Beitrag zur Problemlösung erwartet.

Die Forderung lautet:

### **Leistungssteigerung statt Größenwachstum!**

Dies ist nur um den Preis tiefgreifender Struktur- und Verhaltensänderungen in allen öffentlichen Einrichtungen zu erreichen. Hierzu müssen die bürokratischen Denkstrukturen in unseren Institutionen, insbesondere aber in unseren Köpfen aufgebrochen werden; wir müssen die Rahmenbedingungen dafür schaffen, damit öffentliche Einrichtungen sich dem Dienstleistungsgedanken öffnen und bürokratische Strukturen abbauen.

Zur Zeit werden Kommunal- und Staatsverwaltungen nach Prof. Banner gesteuert wie eine Max-Weber-Bürokratie mit ihrer Betonung der Hierarchie, der Aktenmäßigkeit, einer gewissen Unpersönlichkeit der menschlichen Beziehungen usw.. Vor allem aber haben wir ein System organisierter Unverantwortlichkeit geschaffen. Dies läßt sich an einem Beispiel aus der Kommunalverwaltung verdeutlichen:

Ein Amtsleiter, in dessen Leitungsbereich die Arbeitsmenge zunimmt, wird in der Regel vom Personalamt zusätzliches Personal, vom Hauptamt weitere Planstellen, von der Kämmerei die Bereitstellung zusätzlicher Finanzmittel fordern.

Dieses Vorgehen ist systemkonform. Denn unser gegenwärtiges Verwaltungssystem belohnt denjenigen, der viel Ressourcen (Personal, Finanzen, Gebäude usw.) verwaltet. Unser Amtsleiter müßte mit Problemen rechnen, wenn er sich wirtschaftlich verhalten würde, indem er zunächst prüft, ob die Aufgaben in seinem Verantwortungsbereich wirklich noch in der gegenwärtigen Form wahrgenommen werden müssen, ob ein Aufgabenabbau in seinem Leitungsbereich, eine Aufgabenübertragung auf andere Verwaltungseinheiten oder vielleicht auch die Verselbständigung nicht sinnvoller wären.

Der Amtsleiter in unserem Beispiel tut deshalb das, was die meisten Menschen in solchen Situationen tun: Er geht den Weg des geringsten Widerstandes.

Dieses Beispiel läßt sich ohne weiteres auch auf bürokratische Strukturen in Wirtschaftsunternehmen übertragen. Die öffentliche Verwaltung steht somit nicht allein in der Kritik.

Ein solches System ist den Anforderungen der Gegenwart und Zukunft nicht mehr gewachsen. Veränderungen sind zwingend erforderlich, wenn wir die vor uns liegenden Anforderungen meistern wollen.

### **Wie könnte die Verwaltung der Zukunft aussehen?**

Weltweit sind Entwicklungen festzustellen, die in ihrer Zielsetzung übereinstimmen:

- Verantwortung und Kompetenzen werden auf die operative Ebene verlagert, das heißt dezentral im Rahmen vorgegebener Kompetenzen und Vereinbarungen wahrgenommen. Die fachlich zuständigen Dienststellen erhalten eine umfassende Ressourcenverantwortung.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden an wichtigen Entscheidungen beteiligt; sie werden in Entscheidungsprozesse eingebunden. Ihre Interessen werden ernst genommen und berücksichtigt, weil wir wissen, daß die Menschen unsere wichtigste Ressource sind und ihre Motivation zentrale Voraussetzung für eine optimale Dienstleistung.  
Ein Gradmesser für die Zufriedenheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist beispielsweise die Zahl der Fehltag im Vergleich zu anderen Organisationseinheiten.
- Das Handeln wird ständig darauf hin überprüft, ob noch das Richtige getan wird.
- Betriebswirtschaftliche Methoden werden eingeführt, um die Leistung möglichst wirtschaftlich zu erbringen und ihren Erfolg auch kontrollieren zu können.

### **Dieser Entwicklungsprozeß beschränkt sich nicht nur auf die Staats- und Kommunalverwaltung, sondern erfaßt alle öffentlichen Einrichtungen; auch die Schulen.**

Für die Schulen beinhaltet diese Entwicklung eine Chance, ihre gegenwärtige schulische Organisationsstruktur zukunftsorientiert weiterzuentwickeln. In der heutigen Zeit wird mancher von Ihnen diese Chance kritisch bewerten. Muß er doch befürchten, daß es sich hierbei um eine Aktion zur Haushaltskonsolidierung handelt!

Dies kann und darf nicht das Ziel sein! Dennoch bin ich davon überzeugt, daß durch eine Stärkung der Eigenverantwortung ein wirtschaftliches Verhalten gefördert und letztlich der Veränderungsprozeß weitgehend kostenneutral gestaltet werden kann.

Veränderungen sind in vielen Bereichen denkbar. Es wird entscheidend von der Kreativität und Innovationsfreude der Beteiligten und Betroffenen abhängen, diesen Entwicklungsprozeß zu gestalten. Aus der Sicht eines Außenstehenden ist beispielsweise denkbar, daß Schulen

- im vorgegebenen Rechtsrahmen ihr eigenes pädagogisches Profil entwickeln. Eine Situation, die wir bereits heute bei einigen Schulen feststellen können,
- größere Freiheiten bei der Auswahl von Lehr- und Lernmitteln eingeräumt werden,
- mehr Kompetenzen bei der Festlegung des Klassenteilers erhalten,
- bei der organisatorischen Gestaltung der Stundentafel flexibler handeln können,
- die Unterrichtszeiten auf Tage, Woche und Jahr in einem vorgegebenen Rahmen, aber mit mehr Eigenverantwortung, verteilen können,
- mehr Kompetenzen bei der Leistungsbewertung erhalten,
- größere Finanzverantwortung für sächliche Aufgaben wahrnehmen. Hierzu sollte auch die Erprobung der dezentralen Personalbewirtschaftung in Pilotprojekten gehören,
- darüber nachdenken, wie sie die Konferenzbelastungen verringern können, die Mitwirkung von Eltern am Unterricht fördern und das eigene Personal qualifizieren können.

## Wie können diese Überlegungen in der Schule umgesetzt werden?

Zunächst ist das Land gefordert. Es muß die Zahl der Vorschriften im schulischen Bereich sorgfältig überprüfen und auf das unabdingbare Maß reduzieren. Denn mehr Verantwortung beinhaltet zwangsläufig auch mehr Gestaltungsmöglichkeiten. Hierzu gehört auch eine kritische Überprüfung der Sinnhaftigkeit bundesrechtlicher Vorgaben bzw. Vereinbarungen, wie sie in der Kultusministerkonferenz getroffen wurden und werden.

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Bildungsministerium muß von der Hausspitze vorgegeben werden, daß sie ihr Handeln und ihre Entscheidungen verstärkt am Einzelfall ausrichten sollten, auch wenn das Zurückziehen auf Vorschriften bequemer ist. Beispiele hierfür gibt es genug. Ich bin gerne bereit, an anderer Stelle über bürokratische Vorschriften und ihre enge Interpretation im Rahmen bürokratischer Denkstrukturen zu berichten.

Das Land muß auch die Schulaufsicht der veränderten Situation anpassen. Eine größere Verantwortung in der einzelnen Schule muß zwangsläufig den Abbau von Aufsicht und Kontrolle zur Folge haben. Das Motto muß lauten: Mehr Beratung statt Kontrolle. Für die Grund- und Hauptschulen könnte die Schulaufsicht in ganz Schleswig-Holstein auf wenige Schulberatungsbezirke (statt Schulaufsichtsbezirke) reduziert werden.

Für den Reformprozeß innerhalb der einzelnen Schulen gibt es kein Patentrezept. Wichtig ist, daß günstige Rahmenbedingungen vor Ort geschaffen werden. Hierzu ist ein Überzeugungsprozeß erforderlich, der sich an die Beteiligten und auch an die Betroffenen richtet. Insbesondere dem Kollegium muß deutlich werden, daß eine selbständige Arbeit mit Gestaltungsspielräumen mehr Arbeitsfreude vermittelt als ein gegängelttes Arbeiten im Rahmen von Vorschriften. Manchem und mancher mag dieser Freiraum auch Probleme bereiten, da mehr Freiheit und mehr Verantwortung zwangsläufig auch intensiveres Denken über die Konsequenzen des eigenen Handelns erfordert. Liebgewonnenes Arbeiten in vorgegebenem Rahmen und Rhythmus weicht einer heilsamen Unruhe. Den Veränderungsprozeß werden die Schulen nur mit Unterstützung des Lehrerkollegiums, der Eltern, der Schülerinnen und Schüler erreichen. Da wir alle noch keine oder nur ansatzweise Erfahrungen mit derartigen Veränderungsprozessen sammeln konnten, müssen **arbeiten, lernen und verändern** Hand in Hand gehen. Die Schule muß selbst zur „lernenden Organisation“, das Lehrerkollegium zum kritischen Erfolgsfaktor werden. Um das darin liegende Innovationspotential zu nutzen, muß die Veränderung als Organisationsentwicklungs-prozeß angelegt werden.

Solche Veränderungsprozesse erfordern einen langen Atem. Sie müssen schrittweise, behutsam und meines Erachtens zunächst auch nur in ausgewählten Bereichen entwickelt werden. Sie sind damit Innovationen mit begrenztem Risiko, da sie jederzeit beendet werden können.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß Notzeiten durchaus auch Vorteile haben: Sie zwingen dazu, bestehende Strukturen und Aufgabenfelder kritisch zu überprüfen. Wenn damit Anreize wie größere Freiräume und mehr Verantwortung verbunden werden, sind die Chancen für positive Veränderungen gut. Sicher wird es auf dem Reformweg Bedenkenträger und Bremser geben. Diese sollten sich die Erfahrungen der jüngsten Geschichte der Bundesrepublik Deutschland vor Augen führen, die uns eines gelehrt hat:

**Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben!**

## Zur Diskussion

### Leitung auf Zeit?

In der Diskussion um die Reform des öffentlichen Dienstes taucht immer wieder die Forderung auf, Leitungsfunktionen (also auch Schulleitungen) nur auf Zeit zu vergeben. Das Hauptargument der Befürworter ist, daß so die Qualität der Behörde (Schule) verbessert würde.

Ist das wirklich so? **Ich meine, nein!** Aus meiner Sicht gibt es überwiegend negative Auswirkungen auf die Schule:

- Schon bei der Besetzung gäbe es erste Probleme. Es entstünde ein erhöhter Bedarf an Lehrkräften, die über die für die Leitung einer Schule notwendigen Kompetenzen verfügen und **bereit** sind, diese Aufgabe zu übernehmen. Man bedenke, wie schwer heute schon ein großer Teil von Funktionsstellen zu besetzen ist und nicht - wie in der Wirtschaft - auf einen freien Platz 500 bis 1000 Bewerber/innen kommen. Allenfalls eine den Aufgaben und der Verantwortung entsprechende Vergütung könnte für „Motivation“ sorgen.
- Eine große Rolle spielt hier das Entscheidungsgremium. Wer wählt, entscheidet, setzt ein? Wer verlängert, wählt ab, entläßt? Auf jeden Fall geht ein Stück Unabhängigkeit verloren, besteht sogar die Gefahr, daß taktiert wird, um im Amt zu bleiben. Unpopuläre Maßnahmen und Entscheidungen werden schwieriger, vielleicht sogar unmöglich. Qualität von Schule wird **so** nicht verbessert!
- Weiterhin sollte wohl überlegt werden, wie lang der Beschäftigungszeitraum sein müßte. Ist er kurz (5 Jahre), können langfristige Planungen u. U. nicht umgesetzt werden. Ist er lang (10 Jahre), ist der Unterschied zu einer „Lebenszeit“-aufgabe in der Regel nicht mehr groß. Längerfristig angelegte konzeptionelle Arbeit wird erschwert oder gar unmöglich gemacht, wenn man das komplizierte Sozialgefüge Schule verändern will. Kann man so Qualität verbessern?
- Eltern, Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler verlieren u. U. unnötig verlässliche Partner in Schule. Durch Leitungsfunktion auf Zeit würde die Fluktuation erhöht, unnötige Unruhe entstünde.
- Bedenken muß man im Bereich Schule auch die Situation der Betroffenen („Abgesetzten“). Was passiert mit Ihnen? Bleiben sie als Lehrkräfte an der Schule? Wechseln sie ins Ministerium, zum IPTS, an eine andere Schule als Leiter(in), Lehrkraft? Erfahrung und erworbene Kompetenzen werden u. U. nicht mehr oder nur sehr beschränkt genutzt. Geht so nicht Qualität verloren?

Gerade im Hinblick auf die sich abzeichnenden Veränderungen in Schule (Autonomie) und die hohe Anzahl der Pensionierungen ab dem Jahr 2000 würden Leitungen auf Zeit mehr Probleme bringen als diese verringern.

Wer sich ernsthaft um Qualität von Schule Gedanken macht, kommt an der Tatsache nicht vorbei, daß diese entscheidend durch die Qualität von Schulleitungen beeinflusst wird. Ziel muß es daher sein, daß nur gut vorbereitete, kompetente Personen diese Aufgabe übertragen bekommen. Dazu ist es dringend erforderlich, daß das Ministerium und das IPTS endlich ein Konzept für eine kontinuierliche Personalpflege und Personalentwicklung erarbeiten und umsetzen.

Schulleitungen brauchen

- Zeit für eine professionelle Vorbereitung
- Zeit für Fort- und Weiterbildung
- Zeit für Beratung und Organisationsentwicklung
- Zeit für .....

Nicht  
**LEITUNG AUF ZEIT**  
 sorgt für Qualität,  
 sondern  
**ZEIT FÜR LEITUNG !**

Michael Doppke

## **Fortbildungsveranstaltungen**

Der Schulleiterverband Schleswig-Holstein e.V. s/vsh veranstaltet am  
30.5.1995 im Hotel Intermar in Bad Segeberg den

### **ersten schleswig-holsteinischen Schulleiterkongress**

#### **Autonomie - eine Herausforderung für Schulleitung Auf Europa schauen! Von Europa lernen?**

Das Eingangsreferat wird Prof. Dr. Hans-Günter Rolff von der Universität Dortmund halten. Aus sieben europäischen Ländern bzw. Bundesländern (Dänemark, Frankreich, Niederlande, Österreich, Schottland, Bremen und Nordrhein-Westfalen), die im Bereich schulischer Autonomie schon Erfahrungen vorweisen können, sind Schulleiter als Gastreferenten eingeladen. In Arbeitsgruppen werden sie von ihren Erfahrungen berichten und - durch den Blick über den Gartenzaun - in allen für Schulleitung relevanten Fragen nach übertragbaren Lösungen für Schleswig-Holstein suchen helfen.

Eine Podiumsdiskussion mit den Referenten zur Autonomie unter den Schwerpunkten Finanzen und Personal sowie Qualitätssicherung soll dann das Spektrum möglicher Verwirklichung aufzeigen.

Dabei ist es dem s/vsh als Interessenvertretung für Schulleitung wichtig, daß Autonomie stets aus Sicht von Schulleitung dargestellt wird.

Interessanter Abschluß wird ein Dialog zu den in der Podiumsdiskussion aufgestellten Thesen und ihre mögliche Übertragbarkeit auf Schleswig-Holstein zwischen Prof. Rolff und der Bildungsministerin des Landes Schleswig-Holstein Gisela Böhrk sein.

Die Teilnahmegebühr beträgt für Mitglieder der in der ASD zusammengeschlossenen Landesverbände DM 40,--, für alle anderen Teilnehmer DM 60,--.

Anmeldungen (einschl. eines Verrechnungsschecks) sind zu richten an:  
Uwe Koch  
Ferdinand-Tönnies-Schule  
Flensburger Chaussee 30  
25813 Husum

## Personalmanagement in der Wirtschaft - ein Beispiel für Schule ?

\* \* \* \* \*

## Stundenplanerstellung mit dem Computer

s/vsh-Information 13/95

## Fortbildungsveranstaltungen

### PÄDAGOGISCHE SUPERVISION FÜR SCHULLEITER / -INNEN

**Schulleiter /-innen** sind mit einer Vielzahl von Anforderungen und Aufgabenfeldern konfrontiert. Spannungen im und mit dem Kollegium, sowie Probleme mit Schülern und Eltern belasten die tägliche Arbeit.

Chance zur **Entlastung** und Hilfe zur **Neuorientierung** ermöglicht das **Supervisionsgespräch** im kollegialen Kreis ( 6-8 Teiln.). Im Mittelpunkt stehen aktuelle

Themen der TN, die mit Hilfe der an die Balint - Methode angelehnten Fallbearbeitung geklärt

werden. Ziel der Supervision ist der **Klärungsprozeß**, aus dem sich für den TN bestätigende

oder alternative Sichtweisen, Denk - und Handlungsstrategien ergeben können.

Folgende Aspekte stehen im Vordergrund des Supervisionsgespräches :

- Klärung der Handlungsabläufe, Reaktions- und Gefühlsanteile erlebter Ereignisse und Probleme
- Austausch von Informationen, Gedanken und Ideen
- Erkennen eigener Möglichkeiten - Stärken - Grenzen
- Wahrnehmen neuer Sachverhalte und Zusammenhänge
- Aufzeigen neuer Lösungsansätze zur Stärkung der eigenen Handlungskompetenz.

**Dieses Angebot richtet sich an Schulleiter und Schulleiterinnen, die das eigene berufliche Handeln reflektieren möchten und zielt auf konkrete Unterstützung und Beratung im Schulalltag.**

Leitungs- : Elke Wagner, Pädagogische Beraterin, Supervisorin  
team Bernd-Dieter Hönicke, Rektor, Supervisor

Termine : 6 Treffen, 14-täg., 16.30 - 18.30 Uhr, mittwochs  
( weitere Termine nach Vereinbarung möglich )

Gebühr : 360,- DM pro Teilnehmer/ -in

Beginn : Die Supervisionsgruppe beginnt, wenn 6 Anmeldungen vorliegen

Ort : Hotel Gutsmann, Bad Bramstedt, Kurviertel

Information und Anmeldung : B.-D. Hönicke, Tel. : 04542 - 800140 (Schule)  
( tägl. v. 8 - 12 Uhr )

## Aus der Arbeit des Vorstandes

Die Diskussionsergebnisse und Beschlüsse der Mitgliederversammlung des s/vsh wurden in den vergangenen Monaten November 1994 bis März 1995 bei zahlreichen Gelegenheiten vom Vorstand in der Öffentlichkeit, bei Verbänden und Parteien und anderen Gesprächspartnern vorgestellt und diskutiert.

Darüber hinaus wurde verbandsintern inhaltlich an dem Schwerpunktthema 94/95 AUTONOMIE weitergearbeitet:

| Datum         | s/vsh-Vertreter              | Gesprächspartner                                                                                                                                         |
|---------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 24.11.94      | Doppke                       | Dr. Appelhans, Vorsitzender VdS                                                                                                                          |
| 26.11.        | Doppke/Rossow                | Fachtagung Sportlehrerverband (Kiel)                                                                                                                     |
| 5.12.         | Rossow/ Sing                 | Runder Tisch Grundschule (Bad Bramstedt)                                                                                                                 |
| 9.12.- 11.12. | Vorstand/ Berater            | Klausurtagung: Weiterentwicklung des Verbandes (Zündholzfabrik Lauenburg) in Zusammenarbeit mit der Friedrich-Naumann-Stiftung                           |
| 13.12.        | Doppke                       | Personalabt. CASIO Herr Hilbig<br>Kooperationsmöglichkeiten Verband - Fortbildung                                                                        |
| 14.12.        | Rossow/Kniebusch/<br>Jeschke | Arbeitsgespräch mit Vertretern der kommunalen Spitzenverbände über Sekretärinnen, Budgetierung...(Kiel)                                                  |
| 20.12.        | Doppke/Rossow                | Informationsveranstaltung BISS mit Prof.Dr. Rolff (Kiel)                                                                                                 |
| 10.1.95       | Vorstand / Berater           | Vorstandssitzung: Planung 1995 (Bad Bramstedt)                                                                                                           |
| 30.1.         | Doppke                       | Bildungsplenum MPn Simonis/ Autonomie-Papier (Kiel)                                                                                                      |
| 3.2.          | Rossow/ Sing                 | Interschul Hannover: Gespräch mit Prof.Dr.Rolff                                                                                                          |
| 6.2.          | Arpe/Sing                    | Sitzung Arbeitskreis Autonomie (Bad Bramstedt)                                                                                                           |
| 9.2.          | Arpe/Doppke                  | OST'n Zähle: Auswahlkriterien zur Besetzung von Schulleiterstellen (Kiel)<br>SR Guttenberger: Kooperation von Schulaufsicht und Schulleitung (Kiel)      |
| 13.2.         | Rossow/Sing                  | Runder Tisch Grundschule (Bad Bramstedt)                                                                                                                 |
| 16.2.         | Doppke                       | Arbeitsgespräch mit SR Jürgensen, Schulrätevereinigung (Norderstedt)                                                                                     |
| 20.2.         | Doppke                       | Fachtagung IFL/VHS (Schulleitervereinigung Hamburg) „Autonomie und Schulleitung“                                                                         |
| 21.2.         | Doppke                       | Fachtagung Gesamtschule (Kiel)                                                                                                                           |
| 21.2.         | Doppke/Koch                  | Bildungspolitische Sprecherin der Grünen, Böhnert-Tank (Quickborn)                                                                                       |
| 27.2.         | Arpe/Doppke                  | Bildungszentrum Tannenfelde/ H. Spönemann<br>Kooperation Fortbildung 1996                                                                                |
| 2.3.          | IhrleGlagau/<br>Marquard     | Sitzung des Arbeitskreises „Stellvertreter“                                                                                                              |
| 3./4.3.       | Doppke/Jeschke               | ASD Frühjahrstagung Bayreuth                                                                                                                             |
| 6.3.          | Doppke/ Rossow/<br>Jeschke   | Gespräch mit Ministerin G. Böhrk<br>-Frühpensionierungen<br>-Aus- und Fortbildung<br>-Eingangsstufe und Integration<br>-Autonomiepapier<br>-Einzelfragen |
| 7.3.          | Doppke/Arpe                  | IHK Nord/Fr. Röper<br>Fortbildung 95/96 (Hamburg)                                                                                                        |
| 13.3.         | Doppke                       | Bildungsforum MPn Simonis (Kiel)                                                                                                                         |
| 15.3.         | Doppke/Arpe                  | IPTS:Dr.Dohm, H. Buhse,Fr. Hartz-Cnottka<br>Aus- und Fortbildung Schulleiter/innen                                                                       |
| 16.3.         | Rossow/Koch                  | CDU/ Fr. Volquartz: Autonomie-Diskussion (Kiel)                                                                                                          |
| 23.3.         | Rossow/Sing/Jeschke          | ASD-Nord (Soltau)                                                                                                                                        |
| 4.4.          | Vorstand / Berater           | Vorstandssitzung (Bad Bramstedt)                                                                                                                         |
| geplant       |                              |                                                                                                                                                          |
| 24.4.         | Doppke/Rossow/<br>Jeschke    | Staatssekretärin Köster (Kiel)                                                                                                                           |
| 29.4.         | N.N.                         | Landeselternbeirat Gymnasien                                                                                                                             |

slvsh e.V.

**KASSENBERICHT 1994****EINNAHMEN**


---

|                             |              |
|-----------------------------|--------------|
| Übertrag aus 1993           | DM 211,42    |
| Beitrag 1994                | DM 42.997,50 |
| dlfd. Kosten für Seminare   | DM 6.285,00  |
| Werbung incl.15% MWST.      | DM 12.880,00 |
| Erstattung Herm. Ehlers Ak. | DM 390,00    |
| Habenzinsen Kto. 188000     | DM 31,46     |
| Rücklage                    |              |
| Kto. 690 188000 / Zinsen    | DM 707,54    |

---

**SUMME****DM 63.502,92****AUSGABEN**


---

|                        |              |
|------------------------|--------------|
| Anschaffungen          | DM 3.206,20  |
| Mitgliederversammlung  | DM 2.081,15  |
| Fortbildung / Seminare | DM 10.051,35 |
| Geschäftsstelle        | DM 19.836,68 |
| Vorstand               | DM 8.827,80  |
| sonstiges              | DM 1.555,22  |

---

**SUMME****DM 45.558,30**

---

---

|                                  |              |
|----------------------------------|--------------|
| Kontostand 188000 am 31.12.94    | DM 7.237,08  |
| Kontostand 690188000 am 31.12.94 | DM 10.707,54 |

---

**GESAMTÜBERTRAG zum 1.1.95****DM 17.944,62**

Bad Bramstedt, 2.1.1995

gez. Drosdatis  
KASSENWART

## „Sag Nein“ Psychologie des Krieges - Pädagogik des Friedens

**Bericht über eine Veranstaltung des s/vsh mit Eugen Drewermann am 24. November 1994 im Kieler Schloß**

Im großen Saal des Kieler Schlosses konnte Michael Doppke viele Zuhörer begrüßen, die Eugen Drewermann erneut erleben wollten.

Zu Beginn rezitierten Schülerinnen der Ferdinand-Tönnies-Realschule aus Husum das Gedicht „Sag nein“ von Wolfgang Borchert.

Eugen Drewermann begann dann mit einer eindringlichen Schilderung der Schrecken, die Menschen im 1. und 2. Weltkrieg und in den Kriegen danach erleben mußten. Er benutzte dazu Schilderungen von Remarque, Borchert, Meinungen Egon Bahrs und Hinweise auf Zeichnungen von Otto Dix. Durch den Fortschritt der Kriegstechnik ist es möglich, Kriege zu führen, ohne daß man persönlich betroffen ist. Im Krieg gegen den Irak konnten die Soldaten den Weg ihrer Waffen am Bildschirm verfolgen, ohne die Wirkung zu sehen. Dabei fühlt sich jede Kriegspartei im Recht. Das ist schon bei einem Streit auf dem Schulhof zu erkennen. Die Chance, nach Beendigung der Auseinandersetzung dem Gegner die Hand zu reichen, um den nächsten Krieg zu vermeiden, wird kaum genutzt.

### **Mit welchen Personen kann man Kriege machen?**

Unter Hinweis auf Heinrich Manns „Der Untertan“ und Sartres „Der Chef“ zeigt Drewermann, welcher Typ Mensch für Kriege brauchbar ist. Der Krieg führt zur „Vergleichgültigung“ des Menschen. Man braucht Menschen für den Krieg, denen Menschen gleichgültig sind. Die Zahl entscheidet, nicht die Individualität und Kreativität.

### **Warum führt man Kriege?**

Man führt Kriege aus dem archaischen Motiv, seine Familie, sein Volk zu schützen, indem man sein Gebiet verteidigt oder es zu erweitern sucht. Eigentlich vernichtet der Krieg aber, was man zu schützen vorgibt. Er trifft immer Frauen und Kinder. Grenzen gibt es nicht, deshalb sind sie auch nicht schützenswert und kein Grund für einen Krieg. Es gibt auch keinen Grund, wegen einer unterschiedlichen Religions- oder anderen Lebensauffassung oder wegen einer anderen Regierungsform Krieg zu führen.

### **Was kann man gegen Kriege tun?**

Als Lehrer kann man gegen Gewalt im Kriege mehr tun, als „Nein“ zu sagen. Im Geschichts-, Sport-, Religions-, Ethikunterricht kann man die Andersartigkeit als Gewinn für sich selbst erleben lassen, um die Vergleichgültigung zu durchbrechen. Man muß „Nein“ zu allen Kriegsbestrebungen sagen. Nach Drewermanns Auffassung muß man die Kriegsmaschinerie - die Rüstung - abschaffen, Hunger und Not beseitigen und die Selbstsicherheit stärken.

In der umfangreichen Diskussion ergänzte Drewermann seine Ausführungen folgendermaßen:

Der Satz: „Stell dir vor, es gibt Krieg und keiner geht hin“, ist nicht richtig. Es würden viele Menschen hingehen.

Es gibt auch Situationen, bei denen Gewalt zunächst notwendig ist.

Die Polizei ist nur für Notfälle da. Sie kann die eigentlichen Probleme nicht lösen.

Drewermann fordert Abschaffung der Grenzen, der Konkurrenz und der Angst.

Es konnte hier nur ein geringer Teil des umfangreichen Gedankenschatzes, den Drewermann vor uns ausbreitete, punktuell und sehr vereinfacht dargestellt werden. Die ausgefeilte Sprache, die Vielfalt der Wortwahl, die betörende Diktion seines Vortrages vermochte der Berichterstatter wegen ihrer Einmaligkeit nicht annähernd zu vermitteln.

Wer den genauen Wortlaut des Vortrages unmittelbar miterleben möchte, sollte sich den **Mitschnitt** auf drei **Audiokassetten** für eine Unkostengebühr von 20,00 DM bei dem Verfasser dieses Berichtes bestellen:

Friedrich Jeschke, Meisenweg 11, 23769 Burg auf Fehmarn

# Zur Diskussion

## LESERBRIEFE

Wir freuen uns außerordentlich, mit dem Thema 'Für ein Rotationsverfahren' zwei unterschiedliche Reaktionen als Leserbriefe aus dem Kreis der slvsh-Mitglieder veröffentlichen zu können. So war die Sparte 'Zur Diskussion' gedacht. Wir hoffen auch auf viele Zuschriften zum Artikel 'Leitung auf Zeit' in diesem Heft.

Peter W. Heinsen

10.1. 1995

An den Schulleiterverband Schleswig-Holstein

Betr.: slvsh - Information 12/94

„Für ein Rotationsverfahren“ von A.. Sing

Das von Angelika Sing geforderte Rotationsverfahren für Schulleiter erscheint mir als untaugliches Mittel, um Schulen vor „führungsschwachen“ und „unmotivierten“ Leitern zu schützen.

Dieses Rotationsverfahren birgt in sich die Gefahr des bloßen periodischen Exports personifizierter Unfähigkeit an die nächste Schule, ohne die eigentlichen Probleme zu lösen.

Außerdem ist eine solche Forderung zu bezeichnen als Armutszeugnis für „erstarrte“ und „bequeme“ Kollegien, die dem „Beharrungsvermögen“ einer Einzelperson, wie es ein Schulleiter nun mal ist, nichts entgegensetzen können oder wollen.

Ursache eines solchen Verhaltens vieler Kollegien ist wohl auch die Beharrung in obrigkeitsstaatlichen Denkschemata von allgewaltigen Vorgesetzten und ihnen schutzlos ausgelieferten Untergebenen.

An dieser Stelle wünschte ich mir einfach mehr Zivilcourage und Solidarität der Lehrkräfte.

Ein wie auch immer gestaltetes Rotationsverfahren vermag kaum etwas zu ändern, weder an mangelhaften Führungsqualitäten von Schulleitern, noch an der kollektiven Unfähigkeit von „erstarrten und bequemen“ Kollegien.

Wichtig ist vielmehr eine professionelle Vorbereitung und ständige Fortbildung von schulischen Führungskräften. Überdacht werden müßte vielleicht auch das jetzige Verfahren der Schulleiterwahlen, insbesondere jedoch die endgültige Bestätigung im Amt nach der Bewährungszeit, die transparenter gestaltet werden müßte.

Peter W. Heinsen

## *Zur Diskussion*

### Für ein Rotationsverfahren

Leserbrief zu einem Artikel in der *slvsh*-Information 12/94

Liebe Angelika Sing !

Hier schreibt ein mit 90 kg rundlicher und mit fast 62 Jahren älterer Herr, der im Dezember 30 Jahre Schulleiter sein wird und dies an einer großen ländlichen Schule mit zeitweilig fast 900 Schülern. Ich war ganz erschrocken, als ich feststellen mußte, daß ich alle Bedingungen erfülle, die „Qualität von Schule und das heißt heute ständige Erneuerung“ verhindern.

Nun sieht die Praxis zu meiner Beruhigung etwas anders aus als die graue Theorie. Nachdem ich mein Kollegium von den Vorzügen der „Neuen Mathematik“ 1969, der Notwendigkeit der besonderen Betreuung leserechtschreibschwacher Schüler zur Vermeidung von Sonderschulbedürftigkeit überzeugt hatte, Experimente mit neuen Formen des Sachunterrichtes, Schulpartnerschaften, Schulaufgabenhilfe für Hauptschüler am Nachmittag, Computerunterricht am C64 und seit 1992 mit Bürocomputern angeregt habe, bin ich jetzt dabei, unsere Lehrkräfte von den Vorteilen des Computers beim Zeugnissschreiben zu überzeugen.

In den 3 ½ Jahren, die ich bis zu meiner Pflichtpensionierung( hoffentlich nicht Frühpensionierung ) noch arbeiten will, werden mir noch mehr Innovationen einfallen, als machem(r) meiner Kollegen und Kolleginnen lieb sein wird.

Wenn ich an unserer Schule genügend Anstöße zu sinnvoller Veränderung geben kann, warum soll ich dann diese Schule nach einer festgelegten Zeit als Schulleiter verlassen? Ist das nur ausgleichende Gerechtigkeit? Etwa in dem Sinne: Alle Schulen sollen innovative und nicht innovative Schulleiter in regelmäßigen Abständen erhalten, damit sich mögliche Schäden verteilen? Ich kann in der nächsten Schule auch nicht innovativer sein, brauche aber eine Einarbeitungszeit von 3 - 5 Jahren, ehe ich das Kollegium, die Schülerinnen und Schüler, die Elternschaft und den Schulträger wirksam einschätzen kann. Ist das nicht eine ineffektive Zeit- und Arbeitskraftverschwendung? Wo will man auch die Schulleiter finden, die bereit sind, unter diesen veränderten Bedingungen dieses mühevollen Amt zu übernehmen, zumal der Andrang auf Schulleiterstellen schon jetzt nicht überwältigend ist.

Mich erinnert dieser Vorschlag an die Geschichte vom Sockentausch, die in der Bundeswehr kursierte als eine sarkastische Darstellung für das formal einwandfreie Beheben von Mißständen, ohne in der Realität etwas zu ändern. In einem Manöver wird der Chef erwartet. Wegen der Hygiene sollen alle Soldaten neue Socken tragen. Da keine Waschmöglichkeit vorhanden ist, wird das Problem wie folgt gelöst: Fritz tauscht mit Emil, Emil mit Willi, Willi mit Fritz. Alle haben jetzt neue Socken, aber alle stinken weiterhin.

Ständige Reformen sind notwendig, aber sie sind nicht nur durch Änderung der Organisationsstrukturen zu bewirken, wie es der vorgeschlagene planmäßige Schulleitersaustausch anbietet. Sinnvolle Reformen entstehen durch ständige geistige Auseinandersetzung mit neuen Ideen, deren Anpassung an die Welt unserer Schülerinnen und Schüler zu deren Nutzen. Das setzt voraus, daß man mit hellwachen, offenen Augen die Schüler beobachtet, um ihre Lernvoraussetzungen und Lernmöglichkeiten, ihre individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten präzise zu erkennen. Dann kann man gezielt helfen. Dasselbe gilt auch für den optimalen Einsatz der Lehrkräfte.

Dafür braucht man als Schulleiter nicht die Füße, um von Schulleiterstelle zu Schulleiterstelle zu wandern, sondern eine hochqualifizierte Ausbildung und eine starke innere Motivation.

Wenn die an der Schule Beteiligten gerne an einer Schule arbeiten und sich dort wohl fühlen, warum soll man sie dann aus formalen oder Gerechtigkeitsgründen trennen?

Mit kollegialen Grüßen !

Friedrich Jeschke

## Gespräch des *slvsh* mit Ministerin Böhrk

Zu einem längeren Gespräch trafen sich die Ministerin Gisela Böhrk, MR'in Gisela Schusdziarra, MR Rainer Simon, RSchD'in Maren Reise, MR Hanns Lothar Kaempfe und Jens Uwe Swane mit den Vorstandsmitgliedern des *slvsh* Michael Doppke, Walter Rossow und Friedrich Jeschke am 6.März 1995 im Ministerium für FBWS in Kiel.

Folgende Themen wurden besprochen:

### 1. Neue Lehrpläne

Michael Doppke wies auf die Unsicherheit in der Lehrerschaft über Inhalt, Umfang und Einführungstermin der neuen Lehrpläne hin. Lehrpläne müßten aus Fundamentum und Additum bestehen. Im Fundamentum sollte das verbindliche Stoffpensum vorgeschrieben werden; das Additum sollte zusätzliche Anregungen zur Profilbildung bieten.

Die Ministerin erklärte: Ende Mai soll die überarbeitete Fassung der neuen Pläne in die Anhörung gehen. Nach Einarbeitung der Stellungnahmen könnten die Lehrpläne zu Beginn des zweiten Halbjahres 1995/96 den Schulen zugeschickt werden, damit sie sich rechtzeitig mit ihnen vertraut machen können. Ab 1.8.1996 sollte die Erprobungsfassung u.U. auch nur in Teilen an allen Schulen eingeführt werden. Die Ministerin wünscht den Dialog mit den Schulen bezüglich der Machbarkeit und der Akzeptanz.

Wichtig sind die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen und die Verbindlichkeit des fächerübergreifenden Unterrichtes. Die Anzahl der Klassenarbeiten soll innerhalb einer Bandbreite von den Konferenzen festgelegt werden. Auf Anfrage von Friedrich Jeschke erklärte die Ministerin, IPTS und Schulbuchverlage seien in die Absichten, Inhalte und Ziele der neuen Pläne eingeweiht.

### 2. Neuordnung der Eingangsstufe

Die Ministerin wies darauf hin, daß in Schleswig-Holstein an einigen wenigen Standorten bis zu 30 % der Anfangsschüler zurückgestellt werden. In der Praxis gibt es ein starkes Gefälle. Die Zahlen belegen, daß an Standorten mit Schulkindergärten die Zurückstellungsquote 18,06 %, an Orten ohne diese Einrichtung 9,7 % im **Landesdurchschnitt** beträgt. Kollege Rossow protestiert gegen die Vermutung dieses Zusammenhanges. Die **Ministerin möchte auf lange Sicht alle Kinder gemeinsam einschulen**, den Schwächeren dann aber in einer bis zu dreijährigen gemeinsamen Schulzeit durch zusätzliche Betreuung eine individuelle Anpassung an das Klassenniveau ermöglichen.

Frau Schusdziarra als Betreuerin des Versuchs mit 5 Schulen in diesem Jahre und 5 weiteren Schulen im Schuljahr 1995/96 berichtete über die unterschiedlichen Voraussetzungen der Klassen. Sie wies auf die Forderungen mancher Eltern auf besondere Betreuung ihrer Kinder als Folge der gesellschaftlichen Entwicklung hin; immer mehr Kinder könnten den Anforderungen des herkömmlichen Anfangsunterrichtes nicht mehr entsprechen. Deshalb müsse die Schule darauf reagieren. Voraussetzung für das Gelingen der neuen Eingangsstufe sind eine Veränderung der Einstellung der Lehrer und der Eltern, eine verstärkte Lehrerbildung und die Schaffung geeigneter äußerer Bedingungen.

**Der *slvsh* trug die Befürchtung der Kollegen und Kolleginnen vor, die Neuordnung der Eingangsstufe könnte den Schulen ähnlich wie die Integration gegen den Willen der Lehrer und Eltern aufgezwungen werden. Das Ministerium will im Sinne der Autonomiebestrebungen versuchen, die Kollegien und Eltern von der Richtigkeit der neuen Eingangsstufe zu überzeugen. Schulkindergärten sollen, soweit sie noch ihre Funktion erfüllen, erst einmal bestehen bleiben.**

### 3. Richtlinien Schulausflüge

Der *s/vsh* bedauert, daß durch die Vielzahl der einengenden Vorschriften in den Richtlinien für Schulausflüge bei genauer Befolgung eine Genehmigung von Klassenfahrten in der gewünschten Anzahl unmöglich gemacht wird. Die Reisekostenerstattung für die begleitenden Lehrkräfte ermöglicht nur eine geringe Anzahl der tatsächlich pädagogisch erwünschten Fahrten. Das Ministerium erklärt, in den Richtlinien für Schulausflüge ist nur eine Klassenfahrt je Schulstufe vorgesehen, dafür sind die Mittel auch vorhanden. Wenn die Schulkonferenz weitere Fahrten beschließt, muß auch Klarheit über die Finanzierung bestehen. Es soll geprüft werden, ob für Klassenfahrten Sponsoring möglich ist. Die Bestimmungen des Bundesreisekostengesetzes sind einzuhalten.

**Herr Kaempfe bittet, Reisekostenrechnungen aus Anlaß von Wanderfahrten unverzüglich auf dem Dienstwege einzureichen, weil sonst Reisekostenmittel verloren gehen könnten.**

### 4. Frühpensionierungen

Der *s/vsh* drückt im Zusammenhang mit der Diskussion über Frühpensionierungen seine Verwunderung über die Frühpensionierung von Staatssekretär Dr. Richter aus.

Es herrschte Übereinstimmung mit der Ministerin, daß man über krankheitsbedingte Frühpensionierungen und über Pensionierungswünsche der Lehrkräfte, die älter als 62 Jahre sind, nicht diskutieren sollte. Hier greift die Fürsorgepflicht des Staates.

Schwieriger ist die Situation bei nicht eindeutig verifizierbaren psychischen Beeinträchtigungen. Hier meint der *s/vsh*, daß bei vorhandenen schwerwiegenden Störungen im Interesse der Schüler und des Kollegiums vermutlich nur schwer Hilfe zur vollen Wiederaufnahme des Unterrichtes möglich ist. Die Verhinderung der Dienstunfähigkeit muß schon im Studium und in der Lehrerfortbildung rechtzeitig ansetzen. Dabei sollte Beratung, Betreuung, Hilfe zur Streßbewältigung, zum Zeitmanagement und zur Behandlung schwieriger Kinder allgemein und individuell angeboten werden.

Ein gelegentliches Lob und ein Schutz vor ungerechtfertigten Anschuldigungen ist in diesem Sinne auch sehr hilfreich.

Die Ministerin will durch ein Bündel von Maßnahmen versuchen, das Problem zu lösen bzw zu lindern. Das sind u. a.:

Sabbatjahr, Teilzeitarbeit, IPTS-Kurse, Wegfall der Regelpensionierung nach längerer Krankheit, Einzelüberprüfung jedes Frühpensionierungsantrages, Weiterverwendung in anderen Funktionen.

Mit den Amtsärzten wird über ein differenziertes Verfahren verhandelt.

5. Es wird vereinbart, daß der *s/vsh* die Probleme bezüglich der Schulleiterkurse des IPTS mit diesem in eigener Regie bespricht.

6. Die Ministerin bittet, die Kollegen aus den Gymnasien, die an die Grundschulen abgeordnet (freiwillig) werden sollen, freundlich aufzunehmen und zu unterstützen. Die Notwendigkeit der Maßnahme wird begründet.

7. Michael Doppke erinnert die Ministerin an die Einladung zum Autonomiekongreß am 30.5.1995 in Bad Segeberg.

Das Gespräch fand in einer sehr aufgeschlossenen, offenen Atmosphäre statt. Wir hatten das Gefühl, mit den vorgetragenen Problemen Aufmerksamkeit und Beachtung erzielt zu haben.

Friedrich Jeschke

## Mitteilungen aus der Redaktion

Liebe Kolleginnen und Kollegen !

Wie Sie aus dem Impressum sicher ersehen haben, bin ich aus der Redaktion der *s/vsh* - Information ausgetreten. Die Zeitung unseres Verbandes entstand aus der Überlegung, in unserem Flächenland möglichst alle Mitglieder über die Arbeit und die Informationen, die wir als Vorstand erfuhren, umfassend zu unterrichten. Ich habe diese Aufgabe übernommen, obwohl ich als Mathematiker eher den knappen Umgangsstil und nicht den etwas umfangreicheren des Journalisten liebe. Der Grund war, daß ich einen Computer hatte, ihn auch bedienen und damit die Zeitung schreiben konnte.

3 ½ Jahre und 12 Ausgaben beinhalten ein großes Arbeitspensum. Ich war Redakteur, Schriftsetzer, Layouter, Verfasser etlicher Artikel, Versender und manchen Fremdartikel habe ich auch noch selbst getippt. Es war eine schöne und aufregende Zeit, ein Kampf mit Fristen und Terminen und mit Druckfehlern.

Nun bin ich etwas älter und ein bißchen krank geworden. Ich kann den Streß nicht mehr so verkraften. Ich muß leider in das zweite Glied bei dieser Aufgabe zurücktreten.

Ich danke allen Kolleginnen und Kollegen für die aufmerksame Lektüre unserer *s/vsh* - Information, für Kritik und freundliches Lob und die vielen Artikel, die wir aus Ihrem Kreise veröffentlichen konnten.

Ich wünsche der *s/vsh* - Information im nunmehr neuen Gewande und der „hinterbliebenen“ Redaktion viel Glück, Erfolg und allzeit zufriedene Leser.

Mit kollegialen Grüßen

Ihr Friedrich Jeschke

**Auflösung des Kreuz-  
worträtsels aus Nr. 12**

|    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |
|----|---|----|---|----|---|----|---|----|---|----|---|----|---|----|---|----|---|----|---|----|---|----|---|
| 1  | L | 2  | A | 3  | S | 4  | E | 5  | R | 6  | A | 7  | M | 8  | A | 9  | N | 10 | D | 11 | A | 12 | T |
| 11 | M | 12 | U | 13 | T | 14 | K | 15 | O | 16 | L | 17 | L | 18 | E | 19 | G | 20 | I | 21 | U | 22 | M |
| 14 | O | 15 | B | 16 | E | 17 | R | 18 | H | 19 | E | 20 | S | 21 | S | 22 | E | 23 | G | 24 | T | 25 | A |
| 20 | T | 21 | A | 22 | L | 23 | A | 24 | R | 25 | P | 26 | E | 27 | N | 28 | S | 29 | I | 30 | O | 31 | N |
| 24 | I | 25 | L | 26 | L | 27 | C | 28 | B | 29 | I | 30 | K | 31 | E | 32 | B | 33 | A | 34 | N | 35 | A |
| 29 | V | 30 | I | 31 | E | 32 | H | 33 | E | 34 | K | 35 | T | 36 | I | 37 | K | 38 | L | 39 | O | 40 | G |
| 33 | A | 34 | I | 35 | L | 36 | E | 37 | I | 38 | T | 39 | E | 40 | N | 41 | N | 42 | A | 43 | M | 44 | E |
| 39 | T | 40 | P | 41 | E | 42 | S | 43 | T | 44 | A | 45 | L | 46 | O | 47 | Z | 48 | Z | 49 | I | 50 | R |
| 43 | I | 44 | A | 45 | H | 46 | E | 47 | R | 48 | R | 49 | M | 50 | O | 51 | E | 52 | W | 53 | E | 54 | H |
| 47 | O | 48 | U | 49 | R | 50 | L | 51 | A | 52 | U | 53 | S | 54 | R | 55 | I | 56 | O | 57 | E | 58 | E |
| 53 | N | 54 | S | 55 | E | 56 | E | 57 | G | 58 | R | 59 | E | 60 | K | 61 | T | 62 | O | 63 | R | 64 | I |
| 57 | B | 58 | E | 59 | R | 60 | A | 61 | T | 62 | E | 63 | N | 64 | A | 65 | T | 66 | U | 67 | N | 68 | S |
| 63 | A | 64 | D | 65 | G | 66 | U | 67 | A | 68 | L | 69 | I | 70 | T | 71 | A | 72 | E | 73 | T | 74 | E |
| 66 | R | 67 | U | 68 | F | 69 | A | 70 | G | 71 | I | 72 | L | 73 | I | 74 | L | 75 | L | 76 | E | 77 | K |

| Nachname<br>Vorname<br>Titel               | Telefax Schule<br>Telefax<br>PLZ    | Name d. Schule<br>Straße<br>Dienstort                            | PPlz  | Privatstraße<br>Privatort           | Schultelefon<br>Privat-Telefon<br>Funktion   |
|--------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------|----------------------------------------------|
| Arpe<br>Holger<br>Rektor                   | 04344/3571<br>24217                 | Grund- und Hauptschule<br>Schulweg 3<br>Schönberg                | 24217 | Mühlenberg 11c<br>Schönberg         | 04344/1645<br>04344/3926<br>Beisitzer        |
| Doppke<br>Michael<br>Rektor                | 04106/78867<br>25335                | Grundschule Kaltenweide<br>Amandastraße 42<br>Elmshorn           | 25479 | Birkeneck 3<br>Ellerau              | 04121/84278<br>04106/73762<br>Vorsitzender   |
| Drosdatis<br>Hans-Peter<br>Rektor          | 040-5283367<br>22848                | Grundschule G.Keller-Straße<br>Sandweg 39b<br>Norderstedt        | 24576 | Fleederbusch 9<br>Bad Bramstedt     | 040/5235451<br>04192/4521<br>Kassierer       |
| Flach<br>Walther<br>Rektor                 | 25920                               | Nis Albrecht-Johnnsen-Schule<br>Dorfstraße 260<br>Risum-Lindholm | 25920 | Broonköol 1<br>Risum-Lindholm       | 04661/8158<br>04661/4257<br>Berater          |
| Grießmann<br>Friederike<br>Rektorin        | 04822/8636<br>25548                 | Hauptschule<br>Danziger Straße 40<br>Kellinghusen                | 25524 | Breitenburger Straße 50<br>Itzehoe  | 04822/2430<br>04821/2392<br>Beisitzerin      |
| Hönicke<br>Bernd-Dieter<br>Rektor          | 04542/89828<br>23881                | Grund- und Hauptschule<br>Schulstraße 17<br>Breitenfelde         | 23627 | Am Waldrand 40<br>Groß Grönu        | 04542/800140<br>04509/1005<br>Berater        |
| Ihrle-Glagau<br>Gudrun<br>Sonderschulkonre | 040/5229582<br>22844                | Erich-Kästner-Schule<br>Am Exerzierplatz 24<br>Norderstedt       | 22844 | Hans-Scharoun-Weg 5e<br>Norderstedt | 040/5251414<br>040/5229582<br>Beisitzerin    |
| Jeschke<br>Friedrich<br>Rektor             | 04371/3749<br>23769                 | Grund- und Hauptschule<br>Ohrstraße 33<br>Burg auf Fehmarn       | 23769 | Meisenweg 11<br>Burg auf Fehmarn    | 04371/9613<br>04371/2402<br>Stellvertreter   |
| Kniebusch<br>Paul<br>Rektor                | 25541                               | Hauptschule<br>Kopernikusstraße 1<br>Brunsbüttel                 | 25704 | Westerstraße 29<br>Meldorf          | 04852/51074<br>04832/5254<br>Beisitzer       |
| Koch<br>Uwe<br>Realschulrektor             | 04841/61695<br>25813                | Ferdinand-Tönnies-Schule<br>Flensburger Chaussee 30<br>Husum     | 25813 | Schobüller Straße 57<br>Husum       | 04841/73715<br>04841/4267<br>Beisitzer       |
| Krüger<br>Siegrid<br>Rektorin              | 23570                               | Stadtschule Travemünde<br>Kirchenstraße 3-5<br>Lübeck            | 23568 | Stumpfer Weg 2<br>Lübeck 16         | 04502/6335<br>0451/690081<br>Beraterin       |
| Marquardt<br>Klaus-Ingo<br>Konrektor       | 24582                               | Grundschule<br>Schulstraße 6<br>Wattenbek                        | 24582 | Pommernweg 33<br>Wattenbek          | 04322/5650<br>04322/2326<br>Berater          |
| Peters<br>Olaf<br>Rektor                   | 04642/82179<br>24376                | Gorch-Fock-Schule<br>Mürwiker Straße 7<br>Kappeln                | 24392 | Heisterweg 11<br>Süderbrarup        | 04642/81858<br>04642/8572<br>Schriftführer   |
| Rosow<br>Walter<br>Rektor                  | 04123/2326<br>04542/836601<br>25355 | Geschwister-Scholl-Schule<br>Schulstraße<br>Barmstedt            | 23881 | Am Sportplatz 8<br>Breitenfelde     | 04123/68137<br>04542/89274<br>Stellvertreter |
| Sing<br>Angelika<br>Rektorin               | 23896                               | Grund- und Hauptschule<br>Poggenseer Straße 29<br>Nusse          | 23881 | Am Sportplatz 8<br>Breitenfelde     | 04543/474<br>04542/89274<br>Beisitzerin      |

# Für BackUP ist es nie zu früh!

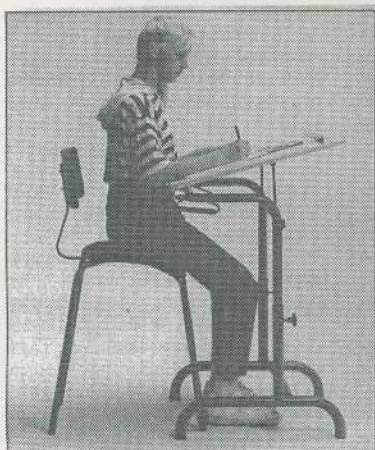
*Allein im Laufe der ersten 10. Schuljahre sitzen Schüler mindestens 10.000 Stunden.*

*Mehrere europäische Untersuchungen u.a. aus Deutschland, Österreich und Dänemark zeigen, daß mindestens 50 % aller Schüler Rücken- und Haltungsschäden haben.*

*Nur ein gezielter Einsatz von Vorbeugungsmaßnahmen gegen Haltungsschäden führt zu einer Verbesserung.*

*Beginnen Sie jetzt, die Rückenbelastung der Schüler zu reduzieren.*

*Mit ergonomischen BackUp Schüler- und Lehrerarbeitsplätzen.*



Ergonomische Schulmöbel



Jetzt auch als höhenverstellbarer Stuhl

**Lust auf Sitzen - Lust auf Schule - Lust auf Leistung**

**Klaus-Dieter Netter GmbH**

Hunnkamp 31  
24622 Gnitz

Tel: 0 43 92 / 10 44 · Fax: 0 43 92 / 66 26



**Werksvertretung**

Schulleiterverband Schleswig-Holstein  
c/o Walter Rossow, Am Sportplatz 8  
23881 Breitenfelde  
Postvertriebsstück, Entgelt bezahlt

Postvertriebsstück

V 12646

\*00050\*\*\*\*\*

Burkhard Hitz  
SL-Verlag  
Helmstedter Straße 84  
38126 Braunschweig

# Gemeinsam mit uns Herausforderungen erkennen Aufgaben anpacken Probleme lösen

März 95

## IMPRESSUM

Herausgeber und Verlag:  
Schulleiterverband Schleswig Holstein e.V.  
c/o Walter Rossow  
Am Sportplatz 8  
23881 Breitenfelde

Verantwortlich:  
Angelika Sing  
Walter Rossow

Auflage:  
500 Exemplare  
(Für Mitglieder ist der Bezugspreis im Beitrag enthalten)

Erscheinungsweise:  
vierteljährlich

Für namentlich  
gekennzeichnete Beiträge ist  
der/die Unterzeichnende verantwortlich

