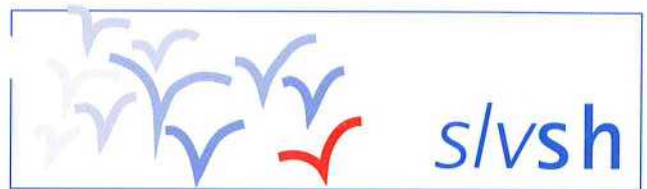


36

Dezember 2000



information

- Forderungskatalog 2000 der Initiative Hauptschule
- Hauptschulen und Betriebe als Partner
- ASD – Herbsttagung
- „Traumberuf Schulleiter“

Schulleiterverband Schleswig Holstein e.V.

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

Inhalt

	Seite
Vorwort - <i>Michael Doppke</i>	3
Mitarbeiter gesucht – Von der Freude an der Vorstandsarbeit - <i>Klaus-Ingo Marquardt</i>	4
Rundfunkgebührenbefreiung für Schulen	4
Schulleiterpensionäre informieren sich über aktuelle Schulprobleme - <i>Friedrich Jeschke</i>	5
Personalentwicklung im Schulbereich - <i>Rainer Simon / Jörg Leppin</i>	6
Presse-Erklärung der Initiative Hauptschule	8
Forderungskatalog 2000 der Initiative Hauptschule an Eltern, Lehrer, Politik und Wirtschaft	9
Stärke im Verbund – Hauptschulen und Betriebe als Partner - <i>Dr. Dieter Hundt</i>	11
„Traumberuf Schulleiter“ - <i>Holger Arpe / Michael Doppke</i>	15
Pressemitteilung: Jobbörse Bildung (JoBi) online	29
ASD-Herbsttagung - <i>Hannelore Prüver / Walter Rossow</i>	30
Resolution der ASD	34
Pressespiegel	35
Werbung s/vsh	36
Beitrittsformular	37
Adressenliste Vorstand s/vsh	38
Die letzte...? - Das Letzte!	39

Wir möchten alle Kolleginnen und Kollegen bitten, bei

- Namens-, Schul- oder Privat**adressenänderungen**,
- Eintritt in den Ruhestand oder
- Kontoänderungen

auch an den s/vsh zu denken und diese entweder

- der **AWU** (Kleine Bahnstr. 6, 22525 Hamburg) oder
- unserer Geschäftsstelle

umgehend mitzuteilen. So gewährleisten Sie sich den Erhalt der neuesten Informationen und ersparen uns unnötige Kosten und Arbeit !!!

Vorwort

- M. Doppke -

Liebe Kolleginnen und Kollegen, das stetige, zielbewußte und hartnäckige Eintreten des s/vsh für die Belange von Schulleitungen hat endlich Früchte getragen!

Auf der Veranstaltung „Personalentwicklung im Schulbereich“ am 20. Oktober in Kiel hat Staatssekretär Dr. Stegner mehr Leitungszeit vor allem für kleinere und mittlere Systeme angekündigt. Die Umsetzung erfolgt in einer überarbeiteten Fassung des „Ausgleichsstundenerlasses“ vom Juli '97 (KLAUS !), auf die wir gespannt warten. Vielleicht bekommen wir ja noch vor Weihnachten ein konkretes Ergebnis zu sehen. Der Wert der Aussage des Staatssekretärs lässt sich allerdings erst **dann** beurteilen. Wir gehen aber davon aus, dass ein Teil der Verschlechterungen durch KLAUS damit wieder zurückgenommen wird.

In der auf der gleichen Tagung vorgestellten **Dialogfassung zur Personalentwicklung**, die inzwischen an alle Schulen gegangen ist, finden sich neben nicht unumstrittenen Themen, die sicher noch weiter diskutiert werden müssen (u.a. Jahresgespräche, Rückmeldung für Führungskräfte), auch viele Aussagen, die die Bedeutung von Verbesserungen der Rahmenbedingungen für Schulleitungen herausstellen und Konsequenzen fordern.

Sicher hat auch der durch die Pensionierungswelle erzeugte Druck dazu beigetragen, letztlich ist es aber vor allem ein Erfolg der Interessenvertretung für Schulleitungen in Schleswig-Holstein - dem s/vsh.

Wir waren es, die vor acht Jahren auf die schon damals feststehende Entwicklung aufmerksam gemacht haben. In Gesprächen mit der damaligen Ministerin Frau Tidick und ihrem Staatssekretär Dr. Richter haben wir die Hauptgründe für den wachsenden Mangel an Schulleitungen vorgetragen: Zu wenig Unterrichtsentlastung und eine mangelhafte Vorbereitung auf einen eigenständigen Beruf. Die Bild-Zeitung, das Fernsehen und die Tagespresse haben aufgrund einer Presseerklärung des s/vsh im März '93 das Thema aufgegriffen: „Null Bock auf den Rektor-Job. Schon 21 Schulen ohne Chefin!“ Im

Ministerium sind wir allerdings nur belächelt worden. Die Wirklichkeit hat uns Recht gegeben!

Der s/vsh war es auch, der schon 1994 ein stimmiges **Ausbildungskonzept für Schulleitungen** vorgestellt hat, das 1997 sogar von der Arbeitsgemeinschaft der Schulleiterverbände Deutschlands, Verband deutscher Schulleitungen e.V. (ASD), bundesweit übernommen wurde. Guckt man sich die o.g. Dialogfassung an und vergleicht, man wird vieles wiedererkennen. Seit dem Grundsatzpapier zur „Weiterentwicklung der Schulen in Schleswig-Holstein“ von 1991, in dem das Wort Schulleiter / Schulleiterin insgesamt auf ca. 100 Seiten nur fünf Mal ohne inhaltliche Aussage vorkam, und nach den für Schule belastenden KLAUS-Erlassen scheint sich eine Trendwende abzuzeichnen. Überzeugt bin ich aber erst, wenn sichtbare, messbare Ergebnisse vorliegen. Absichtserklärungen reichen nicht aus, um den Herausforderungen der nächsten Jahre gerecht werden zu können.

Nun noch ein Wort in eigener Sache. Der s/vsh ist mit fast 450 Mitgliedern zu einer starken Interessenvertretung geworden. Durch die wachsende, enge Kooperation mit dem Verband der Realschulleiter und Realschulleiterinnen (VSRS) verstärkt sich der Druck weiter. Leider treten noch zu wenige Schulleitungen aus Gymnasien, berufsbildenden Schulen und Gesamtschulen für die gemeinsamen Interessen aller Schulleitungen ein. Der s/vsh wird im kommenden Jahr wieder einmal einen Versuch unternehmen (der letzte ist bei KLAUS gescheitert), hier ein Stück vorwärts zu kommen, damit die gemeinsamen Forderungen noch mehr Gewicht bekommen. Die Chance, etwas für Schulleitungen zu erreichen, ist so groß wie lange nicht mehr.

Ich wünsche Ihnen ein frohes Weihnachtsfest und ein glückliches neues Jahr.

Ihr

Michael Doppke

Mitarbeiter gesucht – Von der Freude an der Vorstandsarbeit

- Klaus-Ingo Marquardt -

Seit acht Jahren arbeite ich im Vorstand des slvsh, zuerst als Berater, dann als Sprecher des Arbeitskreises Stellvertreter und zuletzt auch als Schriftführer. Von Anfang an hat mir die Arbeit Spaß gemacht. All die Jahre habe ich mich immer wieder gefragt: Warum folgen von den mehr als 400 Mitgliedern nicht viel mehr Menschen unseren ständigen Aufrufen zur Mitarbeit. An der Arbeitsbelastung kann es ja nicht liegen, denn auch wir sind in unseren Schulen nicht weniger fleißig und aktiv als die anderen. Woran liegt es also dann? Vielleicht wissen die meisten gar nicht, was sie erwartet, wenn sie zu uns kommen. Vielleicht glauben einige auch, dass sie viel zu wenig Erfahrungen oder Kenntnisse haben. Manch einer meint auch, dass es ohne ihn geht, weil es bisher ja auch ohne ihn gelaufen ist.

Allen sei gesagt: Jeder, ob alter Hase oder Neuling, ist bei uns herzlich willkommen. Unsere Arbeit im Vorstand lebt von der Vielfalt der Meinungen und der Unterschiedlichkeit der Temperamente. Jeder wird angehört, jede Meinung wird respektiert. Nicht immer ist die eigene Meinung mehrheitsfähig, aber immer findet eine Diskussion auf hohem Niveau statt. Die Arbeitsergebnisse des Vorstands werden bis ins Ministerium hinein als professionell durchdacht, praktikabel und zukunftsweisend akzeptiert. Über Probleme nicht nur zu jammern, sondern an der Lösung der

Probleme mitzuarbeiten, das macht den Reiz der Vorstandsarbeit aus. Mit netten Kolleginnen und Kollegen daran zu arbeiten, den Arbeitsalltag von Schulleiterinnen und Schulleitern, Stellvertreterinnen und Stellvertretern zu erleichtern, dafür setzen wir uns in unserer freien Zeit zusammen. Auch wenn die positiven Veränderungen mitunter lange auf sich warten lassen, geben wir nicht auf, denn das Richtige setzt sich auf Dauer durch, und dass wir für die richtige Sache arbeiten, davon sind wir fest überzeugt. Ohne Schulleitungen, denen ausreichend Leitungszeit zur Verfügung gestellt wird, kann es auf Dauer keine gute Schule geben.

Und ohne Schulleiterinnen und Schulleiter, Stellvertreterinnen und Stellvertreter, die bereit sind, diese Anliegen durch ihre Mitarbeit im Vorstand des slvsh zu artikulieren, daraus resultierende Forderungen zu formulieren und mit Kompetenz und Professionalität in die Öffentlichkeit zu tragen, ohne diese Mitarbeit – auch von Ihnen – werden alle unsere berechtigten Forderungen fromme Wünsche bleiben.

Wenn Sie mitarbeiten möchten, ohne gleich eine langfristige Verpflichtung einzugehen, sprechen Sie bitte ein Vorstandsmitglied aus Ihrer Region direkt an. Die Telefonnummern finden Sie am Schluss jeder Verbandszeitung. Wir würden uns freuen, Sie auf der nächsten Arbeitssitzung begrüßen zu können.

Wichtig! Wichtig! Wichtig! Wichtig! Wichtig! Wichtig! Wichtig! Wichtig! Wichtig!

12. Dezember 2000:

Rundfunkgebührenbefreiung für Schulen – Zweitgeräte sind nicht mehr gebührenpflichtig

Das Kabinett hat in seiner heutigen Sitzung (12. Dezember) die Rundfunkgebührenbefreiung für Schulen neu geregelt. Zweitgeräte in Schulen werden ab 1. Januar 2001 von der Gebührenpflicht befreit. Für das Erstgerät bleibt die bisherige Regelung bestehen. Das heißt, schleswig-holsteinische Schulen zahlen nur für ein Hörfunk- und ein Fernsehgerät und zwar für die neun Monate im Jahr, in denen unterrichtet wird; Ferienzeiten sind auch bisher schon von der Gebührenpflicht ausgenommen. Für alle anderen Geräte, die für Unterrichtszwecke genutzt werden, müssen die Schulen in Schleswig-Holstein keine Rundfunkgebühren mehr zahlen.

Verantwortlich für diesen Presstext(auszug):

G. Hildenbrand, A. Nilges, Regierungspressestelle Landeshaus, 24105 Kiel, 0431-9881704

Schulleiterpensionäre informieren sich über aktuelle Schulprobleme

- Friedrich Jeschke, Rektor a. D. -

Am 8. November 2000 trafen sich pensionierte Schulleiterkollegen und -kolleginnen des s/vsh im Hotel Bärenkrug in Molfsee bei Kiel. Es war bei der letzten Zusammenkunft vereinbart, ohne besonderes Thema und Referenten auszukommen.

Die Ruheständler waren erfreut, dass Michael Doppke sich die Zeit genommen hatte, um vom Schulalltag und von den Bestrebungen zu berichten, die alle an der Schule Beteiligten intensiv diskutieren.

► Lehrkräfte- und Schulleitermangel

In absehbarer Zeit ist mit einem großen Lehrermangel zu rechnen. 5000 Lehrkräfte müssen in den nächsten Jahren neu eingestellt werden. Sie dienen als Ersatz für die zu erwartende hohe Anzahl von Pensionären und zur Betreuung wachsender Schülerzahlen.

Ca. 500 Schulleiter werden zukünftig als Ersatz für ausscheidende Kollegen gesucht, weil in den zur Pensionierung anstehenden Jahrgängen Schulleiter besonders häufig vertreten sind.

Es gibt keine Aussicht auf Besetzung dieser Stellen, weil seit vielen Jahren nicht genügend Lehrkräfte ausgebildet wurden. Es rächt sich jetzt, dass vor dem Lehrstudium gewarnt wurde und Lehrkräfte mit zweiter Prüfung keine Anstellung erhielten oder mit Verträgen abgespeist wurden, mit denen sie eine Familie nicht standesgemäß unterhalten konnten. Schulleiterstellen werden jetzt schon häufig mehrfach ausgeschrieben, weil die Bewerberzahl zu gering ist. Es ist bekannt, dass vom Schulleiter ein hohes Maß an Arbeitsbereitschaft bei gleichzeitig starker Fähigkeit zum Ertragen oft unsachlicher Kritik und einer nicht sehr üppigen Bezahlung erwartet wird. Wer will unter diesen Bedingungen noch Schulleiter werden?

Es war einhellige Meinung: Beheben lässt sich das Problem des Lehrkräfte- und Schulleitermangels sicher nur langfristig,

indem man die Stellung des Schulleiters und der Lehrkräfte ideell und materiell stärkt.

► Personalentwicklungskonzept

Im Dezember 1998 hat die Landesregierung ein für die gesamte Landesverwaltung verbindliches Personalentwicklungsprogramm beschlossen.

Eine Arbeitsgruppe des Ministeriums hat jetzt ein Personalentwicklungskonzept für den Schulbereich erarbeitet. Zielsetzung und Hauptbestandteile des Konzeptes sind die Bereiche der Kollegiumsentwicklung, der Personalauswahl, bei der die Rolle der einzelnen Schule gestärkt werden soll, die individuelle Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im System Schule sowie die Qualifizierung der Führungskräfte. Wer darüber Genaueres erfahren möchte, kann sich ein Faltblatt über Personalentwicklung im Schulbereich vom Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein (Brunswiker Str. 16-22, 24105 Kiel) zusenden lassen.

► Leitungszeit

Die hohe Arbeitsbelastung der Schulleiter nach „KLAUS“ soll in einer neuen Arbeitszeitverordnung verringert werden. Erstrebt wird eine Aufteilung in Leitungszeit und Unterrichtszeit.

► Aktion „Pensionäre helfen jüngeren Kollegen“

Michael Doppke regte die Gründung einer Task-Force von Pensionären für aktive Schulleiter an. Das umfangreiche Wissen und die große Erfahrung der Pensionäre könnte auf Anforderung den jüngeren Kollegen zur Verfügung gestellt werden.

In der angeregten Diskussion fühlten sich viele Teilnehmer wieder an die alten Zeiten der eigenen aktiven Arbeit erinnert. Mit einem Dank an Michael Doppke für die umfangreichen Informationen beendete Friedrich Jeschke die Zusammenkunft.

**Die nächste Tagung der Pensionäre im s/vsh findet statt
am Mittwoch, d. 8. März 2001 ab 15.00 Uhr
wieder im Hotel Bärenkrug, Hamburger Chaussee 10, 24113 Molfsee.**

Personalentwicklung im Schulbereich

- Rainer Simon / Jörg Leppin -

Personalentwicklung ist ein Kernanliegen modernen Führungsmanagements, in der Wirtschaft ebenso wie in Verwaltungen, Lehrerbildungsinstituten und Hochschulen.

Die Landesregierung hat daher bereits 1998 im Rahmen des Gesamtkonzeptes der „Modernisierung der Verwaltung“ ein für die Landesverwaltung Schleswig-Holstein verbindliches Personalentwicklungskonzept beschlossen. Die Schulen als Bestandteil der Landesverwaltung sind von diesem Konzept ebenso wie alle anderen Bereiche der Landesregierung betroffen. Dennoch besteht in Bezug auf die Aufgabenstellung und den Auftrag der einzelnen Verwaltungseinheiten ein zum Teil erheblicher Unterschied. Neben dem reibungslosen Arbeitsablauf steht für die Schulen der pädagogische Auftrag als wesensbestimmendes Element im Vordergrund.

Schulen in Schleswig-Holstein betreiben ihre Schulentwicklung bei gestärkter Eigenverantwortung, das Schulprogramm ist das wesentliche Instrument eigenverantwortlicher Schulentwicklung.

Vor diesem Hintergrund ist jetzt für den Schulbereich erstmals ein zusammenhängendes Personalentwicklungskonzept als Entwurf zum Dialog mit den Beteiligten vorgestellt worden. Es soll die Spezifika des Schulbereiches berücksichtigen. Zur Erarbeitung dieses Konzeptes hat sich eine Arbeitsgruppe gebildet, die sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Schulen, des Hauptpersonalrates, des IPTS, der unteren Schulaufsicht und des Ministeriums zusammensetzt.

Die in der Arbeitsgruppe erarbeitete Fassung stellt die Diskussionsgrundlage für einen breit angelegten Dialog dar. Dies ist kein fertiges, sondern ein offenes Konzept, das alle an Schule Beteiligten zum intensiven Gedankenaustausch und zur Stellungnahme auffordert. Eine erste Auswirkung des Dialoges ist die Verlängerung der Dialogfrist bis zum 19. Februar 2001.

Was will Personalentwicklung ? Sie ver-

folgt allgemein das Ziel, Neigungen und Begabungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen sowie weiter zu entwickeln. Sie umfasst alle Maßnahmen, die berufliche Entwicklung unter Berücksichtigung individueller Interessen zu fördern. Im Rahmen gestärkter Eigenverantwortung kommt dieser Förderung und Unterstützung von Lehrerinnen und Lehrern eine immer größere Bedeutung zu, ebenso wie Fragen nach der Qualität der Leitung einer Schule.

Bei der Besetzung von Führungspositionen soll das Prinzip jeder Auswahl die Bestenauswahl sein. Das systematische Erkennen und Fördern soll Vorstufe sein für Anwerbung und Qualifizierung zukünftiger Schulleiterinnen und Schulleiter sowie anderer Schulleitungsmitglieder. Daher sieht das Personalentwicklungskonzept vor, künftig einen Schwerpunkt auf die Qualifizierung von Interessenten für Schulleitungsfunktionen vor Eintritt in ein Bewerbungsverfahren zu setzen, und zwar nach einem klar und umfassend formulierten Fortbildungsplan.

Das vorliegende Konzept dient aber nicht nur der Qualifizierung und Auswahl von Schulleitungen, sondern ist im Kern für jede Kollegin und jeden Kollegen gedacht. Ohne Kollegiumsentwicklung gibt es keine gute Personalentwicklung und damit auch keine gute Führungskräfte-Förderung. Die einzelnen Elemente, wie Grundsätze der Zusammenarbeit und Führung, Anforderungsprofil für Führungskräfte, Jahresgespräch (für den Landesdienst: Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch), Rückmeldung für Führungskräfte, Potentialanalyse, Externe Evaluation durch Kritische Freunde und Personalauswahl dienen in erster Linie der Weiterentwicklung und Förderung der einzelnen Lehrkräfte und der Weiterentwicklung und Qualitätssteigerung von Schule insgesamt.

Drei dieser Instrumente sollen hier exemplarisch vorgestellt werden. Das Instrument der Rückmeldung für Führungskräfte ist als Grundlage zu sehen für einen ver-

trauensvollen Dialog zwischen Schulleitung und den übrigen Mitgliedern eines Kollegiums. Es bietet für die Schulleitungen die Chance, ebenso differenziert und verantwortungsvoll Rückmeldung zu erfahren wie Schulleiterinnen und Schulleiter selbst differenziert und verantwortungsvoll die Arbeit ihrer Kolleginnen und Kollegen kritisch begleiten. Diese Rückmeldekultur ist zu sehen in Zusammenhang mit dem Paradigmenwechsel für die öffentliche Verwaltung Schleswig-Holsteins insgesamt, nämlich Dinge nicht mehr nur „von oben zu denken“ und „unten“ lediglich auszuführen. Eigenständige Aufgabenwahrnehmung und -verantwortung stehen im Mittelpunkt der täglichen Arbeit - gerade in den Schulen, die ihre gestärkte Eigenverantwortung nutzen, ihre Schülerinnen und Schüler zu selbstverantwortlicher Lebensgestaltung anzuregen. Die Entwicklung und Umsetzung der Grundsätze von Führung und Zusammenarbeit bedeuten eine entscheidende Voraussetzung für eine qualitätsorientierte Schulentwicklung.

Das zweite exemplarisch hervorzuhebende Instrument ist das Jahresgespräch. Es findet im Zweiergespräch zwischen Lehrkraft und Schulleitung statt und ist deutlich getrennt von Anlassbeurteilungen zu halten. Das Gespräch dient der individuellen Mitarbeiterförderung. In einem solchen Gespräch können verschiedene Ziele vereinbart und vielfältige Aspekte vertieft werden. Dies kann z. B. die Diskussion über die zukünftige pädagogische Perspektive der Lehrkräfte, die pädagogischen Visionen, die Verbesserung der Kommunikation der Lehrkräfte mit der Schulleitung, aber auch die individuelle Entwicklung der Lehrkräfte sowie ein Austausch über individuelle Wahrnehmungen der eigenen Lehrerinnen-/Lehrersituation sein. Weil die Perspektive dieses Gespräches sehr vielfältig sein kann und insbesondere die Beziehungsebene zwischen

Schulleitung und Lehrkraft berührt, kommt der atmosphärischen Gestaltung des Gesprächs eine besondere Bedeutung zu.

Die Potenzialanalyse trägt dem Gedanken der individuellen Entwicklung und Förderung in besonderer Weise Rechnung. Sie dient dazu, Erkenntnisse über Entwicklungspotentiale und Führungskompetenzen von Menschen zu gewinnen, die für ihre gegenwärtige und zukünftige berufliche Arbeit wichtig sind. Daraus soll dann ein individueller Plan für fördernde Maßnahmen erstellt und umgesetzt werden. Da die Blickrichtung hier besonders auf Entwicklungsmöglichkeiten gerichtet ist, bieten sich spezielle Personalentwicklungsseminare an, die sich auf beobachtbares Verhalten gründen und in denen mittels eines Feedback-Gesprächs das individuelle Profil des Führungsverhaltens zurückgemeldet wird, verbunden mit Anregungen für die eigene Persönlichkeitsentwicklung. Dieses kann sich sowohl auf die aktuelle Tätigkeit einer Lehrkraft als auch auf zukünftige Tätigkeiten beziehen.

Die Zielsetzung der Dialogfassung insgesamt ist es, dass alle Beteiligten, besonders die Schulleitung und die übrigen Mitglieder eines Kollegiums zu einem konstruktiven Dialog über Personalentwicklung beitragen, an dessen Ende ein von allen Beteiligten getragenes Konzept stehen kann.

Die Dialogfassung „Personalentwicklung im Schulbereich“, zugehörige Faltblätter sowie das Personalentwicklungskonzept der Landesregierung an die Schulleitungen können beim Ministerium angefordert werden.

Die Dialogphase zur Personalentwicklung im Schulbereich ist neu terminiert auf den 19. Februar 2001. (Natürlich soll der Dialog auch mit Gültigkeit des neuen Konzeptes fortgesetzt werden.)

Rückmeldungen in schriftlicher Form bitte bis zu diesem Termin an das Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur, Brunswiker Straße 16-22, 24105 Kiel

Rainer Simon, III 54 - e-Mail Rainer.Simon@kumi.landsh.de

Jörg Leppin, III 546 - e-Mail Joerg.Leppin@kumi.landsh.de

Presse-Erklärung der Initiative Hauptschule anlässlich der Mitgliederversammlung am 23. November 2000 in Berlin

- Hans-Jürgen Brackmann / Josef Kraus -

Stärkung der Hauptschule geht alle an!

- Hauptschulpreis 2001 wird am 31. Mai 2001 durch Bundespräsident Johannes Rau im Schloss Bellevue in Berlin vergeben
- Neuwahl des Vorstandes der Initiative Hauptschule e. V.

Die Initiative Hauptschule e. V. (IH) hat die Verantwortlichen in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Elternschaft und Lehrerschaft aufgefordert, sich für die Hauptschule und deren Schülerinnen und Schüler zu engagieren. Nach Auffassung der Initiative Hauptschule, die vor drei Jahren von 26 Organisationen der Wirtschaft, der Eltern, der Lehrer und der Politik gegründet wurde, liegt die Chance der Hauptschule in ihrer eigenständigen Profilierung. Eine solche Profilierung sei notwendig und möglich, und zwar auf der Basis eigener Lehrpläne, eigener Abschlussprüfungen und einer eigenen Pädagogik, die gleichermaßen Persönlichkeitsbildung und Arbeitsmarktnähe umfasse. Zugleich verlangt die Initiative, dass die Hauptschulbildung für die betreffenden Kinder bereits mit der fünften Klasse beginne. Nur so sei in einer dann 5- bis 6-jährigen Schulbildung fachliche und erzieherische Nachhaltigkeit möglich.

Die Initiative Hauptschule selbst will das Ansehen der Hauptschulen unter anderem mit der Auslobung des bundesweiten Hauptschulpreises fördern. Dieser wurde erstmals im Jahr 1999 durchgeführt und vom damaligen Bun-

despräsidenten Roman Herzog überreicht. Der zweite Hauptschulpreis ist für 2001 ausgelobt. Er steht unter dem Motto „Erziehung zur Eigenverantwortung“ und wird mit einem Preisgeld von 120.000 DM erneut von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung finanziert. Bundespräsident Johannes Rau wird den Preis Ende Mai 2001 in Berlin aushändigen.

Auf ihrer Mitgliederversammlung in Berlin wählte die Initiative Hauptschule jetzt für weitere drei Jahre ihren neuen Vorstand. Ihm gehören an:

- als **Vorsitzender**
Hans-Jürgen Brackmann von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände;
- als **stellvertretende Vorsitzende**
Regine Schwarzhoff vom Deutschen Elternverein,
Josef Kraus vom Deutschen Lehrerverband und
Walter Rossow vom Schulleiterverband Schleswig-Holstein;
- als **Beisitzer**
Dr. Martina Ernst vom Deutschen Industrie- und Handelstag,
Horst Becker von der Freien Wählergemeinschaft Rheinland-Pfalz und
Dr. Roland Kaehlbrandt von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung.

Der Forderungskatalog 2000 der Initiative Hauptschule an Eltern, Lehrer, Politik, und Wirtschaft

Die Hauptschule ist eine wichtige Säule des gegliederten Schulwesens. Ziel aller Hauptschularbeit muss sein, in einem 5- bis 6-jährigen Bildungsgang einen maßgeblichen Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung der Schülerinnen und Schüler zu leisten und den Absolventen Perspektiven in einer sich verändernden Berufs- und Arbeitswelt zu eröffnen. Dafür ist die Kooperation zwischen Elternhaus, Hauptschule, berufsbildender Schule und Wirtschaft besonders wichtig. Durch die Vorbereitung auf die Anforderungen der Berufs- und Arbeitswelt in der Hauptschule erleben Schülerinnen und Schüler täglich, dass sich diese Arbeit auch in Bezug auf die Berufsfindung lohnt. Das Hauptaugenmerk der Hauptschulen muss darauf gerichtet sein, dass möglichst alle Schülerinnen und Schüler einen Hauptschulabschluss erreichen.

Hauptschulen müssen zur Erreichung dieses notwendigen Anspruches gezielt unterstützt werden. Die Initiative Hauptschule fordert vor allem die Politik, aber auch die Schulleitungen und Lehrer in den Hauptschulen, die Eltern und die Wirtschaft zu dieser Unterstützung auf. Im Einzelnen sieht sie folgende Handlungsfelder, mit denen unmittelbar die Qualität von Hauptschulen verbessert werden kann:

1. Entscheidende Voraussetzung für eine Stärkung der Hauptschule ist das Bekenntnis der Bildungspolitik zur Hauptschule als eigenständiger Schulform mit eigenem Profil, d. h.
 - mit eigenen Bildungszielen,
 - mit eigenen Lehrplänen,
 - mit spezifischer Lehrerausbildung,
 - mit eigenen Schulabschlussprüfungen,
 - mit eigener Methodik beim Lehren und Lernen.

Wichtig ist, dass jede Region über ein flächendeckendes Netz an Hauptschulen verfügt und dass der Einzelschule ab Jahrgang 5 hinrei-

chende Differenzierungsmöglichkeiten erlaubt sind.

2. Alle Schülerinnen und Schüler der Hauptschule müssen sichere Grundfertigkeiten in Deutsch und Mathematik erwerben. Diese Kernbereiche müssen gezielt verbessert werden:

- durch Aufwertung von Deutsch und Mathematik in der Stundentafel,
- durch Unterricht, der nicht abstrakt-theoretisch, sondern konkret-anschaulich, praxisorientiert und exemplarisch vorgeht,
- durch Üben, Anwenden und Wiederholen, so dass die Grundfertigkeiten Schreiben, Lesen, Ausdrucksfähigkeit und Rechnen wirklich beherrscht werden.

Außerdem sind ein praxisbezogener Fremdsprachenunterricht in Englisch und eine gezielte Förderung der Medienkompetenz notwendig.

3. Das große Plus der Hauptschule ist ihr arbeitswelt- und berufsbezogenes Profil. Dieses ist gezielt auszubauen:

- durch eine intensive Zusammenarbeit mit Betrieben und berufsbildenden Schulen,
- durch kontinuierliche Förderung einer breit angelegten ökonomischen Bildung,
- durch regelmäßige, unterrichtlich begleitete Praktika ab Klasse 8,
- durch projektbezogene, besonders motivierende Arbeit,
- durch internen und externen Werkstattunterricht ab Klasse 7

4. Hauptschulen müssen angesichts der Heterogenität der Schülerschaft die individuellen Fördermöglichkeiten der Schülerinnen und Schüler

mit ihren spezifischen Begabungen besonders berücksichtigen:

- durch Praxisklassen und eine Individualisierung der Bildungsdauer für leistungsschwächere Schüler,
 - durch Weiterqualifizierung leistungstärkerer Schüler mit Zugang zu weiterführenden Abschlüssen,
 - durch Kooperation von Hauptschulen und berufsbildenden Schulen,
 - durch eine Bewertung von überfachlichen Merkmalen sowie von Merkmalen des Arbeits- und Sozialverhaltens im Zeugnis,
 - durch eine verstärkte Lehrerzuweisung, damit der spezifischen Arbeit in der Hauptschule (z. B. Integration von Migranten) stärker entsprochen werden kann.
5. Es ist Aufgabe jeder Hauptschule, für Transparenz ihres Leistungsspektrums zu sorgen und einen schulinternen Prozess einzuleiten, der kontinuierlich zur Qualitätsverbesserung beiträgt. Geeignete Maßnahmen hierfür sind:
- das Setzen von Standards, mindestens für die Kernfächer in jeder Jahrgangsstufe mit entsprechender Erfolgskontrolle,
 - die Einführung einer internen Evaluation, um schulintern Defizite ab- und Stärken aufzubauen.
6. Ohne vorausgehende verlässliche Bildung und Erziehung der Kinder in der Grundschule, ohne einen verbindlich festgelegten Kern an Grundwissen für die Absolventen der Grundschule wird es der Hauptschule unnötig erschwert bis unmöglich gemacht, ihre Arbeit erfolgreich durchzuführen. Der Hauptschulunterricht muss von An-

fang an auf einem soliden Grundschulwissen aufbauen können.

7. Die Beratung der Eltern von Grundschulkindern muss verstärkt werden. Im Interesse ihrer Kinder müssen die Eltern am Ende der Grundschulzeit ausführlich über die zur Verfügung stehenden Hauptschulstandorte, über die dortige Ausbildung sowie über die Perspektiven für gut ausgebildete Hauptschüler und auch für den Übergang auf andere weiterführende Schulformen nach dem Hauptschulabschluss informiert werden.

Die Empfehlung der Grundschule für den Übergang auf weiterführende Schulen soll – auch in Achtung des Elternrechts – eine größere Verbindlichkeit erhalten. Es hat wenig Sinn, hauptschulgeeignete Kinder über Jahre auf einer anderen weiterführenden Schulform zu halten und damit eine Frust- und Misserfolgsspirale entstehen zu lassen.

8. Hauptschulen stehen und fallen mit der Qualität ihrer Schulleitung und ihrer Lehrerschaft. Angesichts der spezifischen, häufig erschwerten Verhältnisse in der Hauptschule sind höhere Aufwendungen notwendig; diese sollten sich in kleinen Klassen, besonderer sozialpädagogischer Betreuung, fächerspezifischer Ausstattung, aber auch in Anreizsystemen für die Lehrer und die Leitung von Hauptschulen auswirken.
9. Ganztagsangebote an Hauptschulen müssen – vordringlich in sozialen Brennpunktgebieten – ausgebaut werden, denn diese bieten die Chance, die erzieherische Arbeit der Schule und die sozialen Kompetenzen der Hauptschüler stärker zu fördern. Ein Ausbau des Ganztagsangebotes wird zudem die Attraktivität der Hauptschule bei den Eltern deutlich erhöhen können.

Stärke im Verbund Hauptschulen und Betriebe als Partner

- Dr. Dieter Hundt -

Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V.

Symposium Initiative Hauptschule

24. 11. 2000 - Berlin, Haus der Deutschen Wirtschaft

Meine Damen und Herren,

wir brauchen die Hauptschule als elementaren und unverzichtbaren Teil unseres Bildungssystems. Gerade die Arbeitgeber wissen, was die Hauptschule wert ist. Wir unterstützen ganz entschieden diese Schulform.

Ich freue mich deshalb außerordentlich, heute einen so großen Kreis zur gemeinsamen Veranstaltung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände mit der „Initiative Hauptschule“ zu begrüßen können. Besonders heiße ich willkommen die Teilnehmer der Podiumsdiskussion und Frau Dr. Waffenschmidt, die diese Runde moderieren wird.

Das Symposium ist mit einem Titel überschrieben, den ich als unser Programm verstehe: „Stärke im Verbund – Hauptschulen und Betriebe als Partner“. Die deutsche Wirtschaft hat sich die Stärkung der Hauptschule auf die Fahnen geschrieben, und sie wird in Zukunft mehr noch als bisher mit vielfältigem Engagement vor Ort zum Erfolg der Hauptschule beitragen.

Hauptschule: Beitrag zur Sozialen Marktwirtschaft

Die Hauptschule hat Generationen von Handwerkern und Meistern, von Facharbeitern und Fachkräften hervorgebracht, die das Erfolgsmodell der Sozialen Marktwirtschaft mit geschaffen haben. Sie haben heute wie in Zukunft ihren unverzichtbaren Teil zu Wachstum, Wohlstand und sozialem Fortschritt beitragen. Es ist bezeichnend, dass diejenigen Flächenländer in Deutschland die niedrigste Arbeitslosenquote haben, die auch die höchsten Hauptschüleranteile ausweisen.

Aktuelle Probleme der Hauptschule

Ich übersehe dabei die Probleme der Hauptschule heute keineswegs.

- Es sind Probleme unserer ganzen Gesellschaft, die vor den Schultoren nicht Halt machen. Im Gegenteil spiegeln sie sich in der Hauptschule als Pflichtschule, die jeden aufnehmen *muss*, sogar besonders deutlich wieder.
- Es sind Probleme von Schule heute in einer Zeit, in der das Lernen und die damit verbundene Mühe und Anstrengung viele mächtige Konkurrenten haben, die bei den Schülern allemal als „cooler“ gelten denn der Pflichtbesuch in der Schule.
- Es sind die Probleme eines zunehmenden Aufweichens des gegliederten Schulsystems, das zu fehlgeleiteten Bildungswegen geführt hat – mit Schadenswirkung gerade für die Hauptschule.

Aber die Probleme stellen nicht die Hauptschule *selbst* in Frage. Das hieße, das Kind wieder einmal „mit dem Bade auszuschütten“. Die Fülle guter Beispiele der Initiative Hauptschule, die im Zusammenhang mit der Ausschreibung des Hauptschulpreises 1999 zusammenkamen, zeigt eine ganz andere Realität. Die vermeintlich großen sozialen Probleme werden in einzelnen, konkreten Projekten an Schulen vor Ort innovativ angegangen und in jedem Fall gewendet, wenn nicht sogar gelöst.

Politische Rahmenbedingungen

Es gibt aber natürlich auch Probleme, vor denen die Hauptschule steht und die sie *nicht selbst* lösen kann. Das sind in erster Linie die politischen Rahmenbedingungen. Wir können beobachten, dass es der Hauptschule da gut geht, wo sie auf der bildungspolitischen Prioritätenliste weit oben steht. Das politische Bekenntnis zur Hauptschule ist unverzichtbar.

Darunter verstehe ich zum einen, dass ihre Existenzberechtigung als eigene und bewährte Schulform nicht immer wieder in Frage gestellt wird. Jedes Kind braucht Zuwendung und Bestätigung, und die Hauptschule soll sich nicht wie das Stiefkind der Bildungspolitik fühlen.

Die Hauptschule muss als eigenständige Schulform gewollt werden:

- mit eigenen Bildungszielen und Lehrplänen,
- mit einer spezifischen Didaktik und Methodik,
- mit eigens dafür ausgebildeten Lehrerinnen und Lehrern.

Die Wertschätzung der Hauptschule durch die Politik bringt auch eine Akzeptanz bei den Eltern mit sich. Aber auch die Wichtigkeit eines positiven Selbstwertgefühls der Schüler darf nicht vergessen werden. Für die Lernfreude und Einsatzbereitschaft der Hauptschüler ist dies sicherlich sogar besonders wichtig!

Und natürlich braucht die Hauptschule eine ausreichende finanzielle, materielle und personelle Ausstattung - sonst bleibt ihre Wertschätzung seitens der Politik ein bloßes Lippenbekenntnis.

Profil der Hauptschule: Vorbereitung auf die Berufswahl

Für einen großen Teil in jedem Jahrgang ist die Hauptschule in der Tat die geeignete Schulform. Sie ist vor allem für junge Menschen optimal, die einen konkretanschaulichen und einen praxisnah-handlungsorientierten Unterricht brauchen. Aber sie ist auch für die jungen Menschen besonders geeignet, die Hilfe zur Selbsthilfe benötigen, die Unterstützung brauchen, um sich in die Gesellschaft integrieren zu können. Das ist die Stärke der Hauptschule, darin liegt ihr

Hauptschule, darin liegt ihr besonderes Profil, das muss konsequent gefördert werden. Der große Pluspunkt der Hauptschule sind Praxisorientierung und Berufswahlvorbereitung.

Wie keine andere Schule bereitet sie auf die berufliche Bildung vor: Die Hauptschule mündet zur Ausbildung in einen gefragten Beruf ein. Das ist ihr großer Aktivposten, dass sie über eine anschließende berufliche Bildung und weiterführende berufliche Schulen ein weites Feld von attraktiven Berufstätigkeiten eröffnet.

Bei den ausbildenden Betrieben stehen die Hauptschüler weitaus besser da als ihr Ruf: 94% der Hauptschulabgänger schaffen den Ausbildungsabschluss ganz selbstverständlich im ersten Anlauf.

Qualifizierte Hauptschüler kommen auch mit den höheren und neuartigen Anforderungen der neuen Ausbildungsberufe sehr gut zurecht. Ein Mathematiktest an allen Schulformen in Rheinland-Pfalz hat erst letzte Woche mit dem überraschenden Ergebnis aufgewartet, dass ein Teil der Hauptschüler genauso gut abschnitt wie die Gymnasiasten – eine Überraschung allerdings eher für die Bildungspolitiker als für die Arbeitgeber. Ich bin überzeugt, dass Hauptschüler auch in den künftigen Facharbeiterberufen ausgezeichnete Chancen haben werden – wie natürlich auch weiterhin im traditionellen Bereich des Handwerks und der sozialen Dienstleistungen.

Allgemeinbildende Aufgabe der Hauptschule

Die eigentliche Hürde ist für manche jungen Leute inzwischen der Hauptschulabschluss geworden: Mittlerweile brechen bis zu 16% ihre Schullaufbahn einfach ab und haben damit sehr wenig in der Hand. Das Hindernis, das sie nicht genommen haben, ist in der Regel der allgemeinbildende Teil des Unterrichts.

In Richtung „Allgemeinbildung“ gehen auch die *Verbesserungswünsche vieler Betriebe*. Sie erwarten von den Hauptschulabsolventen das sichere Beherrschen der elementaren Techniken wie Lesen, Schreiben, Rechnen, ein breites und solides Grundwissen und bestimmte

allgemeine Fähigkeiten wie Selbstständigkeit, Ausdauer und Teamfähigkeit, um nur ein paar dieser Schlüsselqualifikationen zu nennen.

Zur Allgemeinbildung gehört dabei heute auch der Umgang mit dem PC. Gerade hier dürfen Hauptschüler nicht benachteiligt werden.

Dies sind nicht einseitig Erwartungen der Arbeitgeber, auch die Jugend und ihre Eltern stellen diese Bildungsanforderungen an die Schule in den Vordergrund. Heute klagen Schulabgänger nämlich, sie seien völlig unzureichend auf die Berufs- und Arbeitswelt vorbereitet. Auch knapp 80 Prozent der Eltern halten heute - in einer aktuellen Umfrage - die berufsvorbereitende Funktion der Schule sogar für ihre wichtigste Aufgabe.

Ich will damit keinesfalls den eigenständigen Wert der Bildung leugnen. Bildung zielt auf die Entfaltung der Persönlichkeit, auf die Vermittlung von Kulturtechniken und von allgemeinem Wissen. Heute betonen wir - aus guten Gründen - auch den erzieherischen Auftrag der Schule ganz ausdrücklich. Alles das dient aber dazu, dass sich die jungen Menschen nach der Schule selbst zurecht finden können: Die Schule soll sie so ausstatten, dass sie anschließend auf eigenen Füßen stehen.

Schlüsselqualifikationen

Deshalb fällt in den aktuellen bildungspolitischen Diskussionen das Stichwort „Schlüsselqualifikationen“ so häufig.

Schlüsselqualifikationen werden in Zukunft mehr denn je die tatsächlichen „Schlüssel“ auf dem Weg in die Berufs- und Arbeitswelt sein. Denn je stärker sich die Anforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft wandeln, desto wichtiger ist die Ausstattung eines jeden mit einem Rüstzeug, das ihn für *alle* Gelegenheiten wappnet.

Hier sehe ich einen besonders überzeugenden Ansatzpunkt für die Kooperation von Schule und Wirtschaft: Denn Schüler können zweifellos ein viel höheres Maß an Selbstständigkeit, an Verantwortungsbereitschaft, an Kreativität, an Team- und Kommunikationsfähigkeit entwickeln, wenn sie jenseits des traditionellen Schulunterrichts an solchen Projekten mitwir-

ken, wie es Schülerfirmen, Planspiele oder Betriebspraktika und andere mehr sind.

Das fordern wir nicht nur in unserem eigenen Interesse ein, sondern im Interesse der jungen Menschen und ihrer Chancen auf einen Ausbildungs- und Arbeitsplatz.

Differenzierung an der Hauptschule

Lernschwächere Schüler müssen gezielt unterstützt werden; die leistungsstärkeren Schüler müssen eigens gefördert werden und sich weiter entwickeln können.

Wir befürworten das differenzierte Schulsystem, weil junge Menschen mit ihren unterschiedlichen Begabungen und Interessen auch unterschiedliche Wege des Lernens und Lehrens brauchen. Wir setzen heute aber auch zunehmend auf Differenzierung *innerhalb einer Schulform*, ja innerhalb einer einzelnen Schule.

Das gilt erst recht für die Hauptschule: Sie wird durch stärkere Differenzierungsmöglichkeiten wesentlich leistungsfähiger und auch attraktiver werden.

In manchen Bundesländern sind beispielsweise nach dem 9. Jahr Weiterqualifikationen möglich, in anderen sind unterschiedliche Wahlmöglichkeiten eines Profils durch die Schüler vorgesehen. Das müssen flächendeckende Angebote an allen Hauptschulen werden!

Wir brauchen an den Hauptschulen heute:

- Praxisklassen für leistungsschwächere Schüler,
- eine früher einsetzende Kooperation mit den Berufsschulen und den ausbildenden Betrieben,
- und eine Individualisierung der Bildungsdauer, die einen schnelleren oder langsameren Weg zum Abschluss bietet.

Ausreichende Ausstattung notwendig

Dies alles aber hilft nur, wenn genügend, didaktisch und pädagogisch eigens geschultes Personal an den Hauptschulen da ist. Die Zuweisung von Lehrkräften an die Hauptschulen muss Vorrang haben.

Denn Hauptschüler brauchen kleinere Klassen mit einer effizienten Lehrer-Schüler-Relation, und sie brauchen gegebenenfalls besondere sozialpädagogische Betreuung.

Überall da, wo die Hauptschule in Konkurrenz zu Gesamtschulen steht, gibt es ein einfaches Mittel, um die Hauptschule zum Sieger in diesem Wettbewerb zu machen – nämlich mehr Ganztagsangebote. Die Attraktivität der Gesamtschule beruht nicht zuletzt auf ihrer Vollzeitbetreuung. Die Hauptschule kann daher als Ganztagschule in den Augen der Eltern erheblich gewinnen. Sie selbst hat mit einem Ganztagsangebot ein Plus an erzieherischen und didaktischen Möglichkeiten für die Schüler.

Die Schulleitung braucht aber auch genügend Ressourcen, um den Lehrkräften Belohnungen für ihr Engagement und Anreize für ihren Einsatz anbieten zu können, der meistens kein Spaziergang ist, wie wir alle wissen.

Geld muss auch da sein, um zusätzlich den einen oder anderen individuellen Schwerpunkt an der Schule zu setzen. Wie an allen Schulen muss auch an den Hauptschulen ein Schulprogramm und seine regelmäßige Evaluation selbstverständlich werden. Auf Dauer soll jede Schule die zu ihrem Programm passenden und guten Lehrer selbst aussuchen können statt sie zugewiesen zu erhalten. Die Schulverwaltung wird die Aufgabe haben, durch Standardsetzung und darauf aufbauende Erfolgskontrollen für eine gleichmäßige Qualitätssicherung an allen Schulen zu sorgen.

Zusammenarbeit mit den Betrieben

Wir stärken die Hauptschule, wenn ihre Stärken Schule machen!

Die Arbeitgeber können dazu sehr viel beitragen: Ich bin davon überzeugt, dass eine Schule mit einer systematischen, auf Dauer angelegten Partnerschaft zu einem Betrieb eine bessere Schule mit besseren Bildungsergebnissen wird, im Interesse ihrer Schülerinnen und Schüler, und auch im Interesse der Wirtschaft.

Unternehmen und Betriebe müssen deshalb mit den Hauptschulen intensiv zusammenarbeiten:

- Sie bieten Jahrespraktika für alle Schüler ab Klasse 8 an;

- sie machen bei Projekten im Unterricht mit und motivieren die Schüler durch dieses erlebnisorientierte Lernen neu;
- sie schaffen Werkstattunterricht ab Klasse 7 und
- sie beteiligen sich mit praktischen Beispielen an der ökonomischen Bildung der Hauptschüler.

Die Erfahrung bestätigt immer wieder, dass intensive Kontakte von Schulen und Betrieben den Übergang der Schüler vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem erheblich verbessern. Die Zusammenarbeit verschafft Schülern und Lehrern einen wirklichen Einblick in die Arbeitswelt und in wirtschaftliche Zusammenhänge.

Unternehmen und Schulen müssen kooperieren,

- um Anforderungen der Wirtschaft und Bildungsinhalte der Schule miteinander abzustimmen,
- um den Praxisbezug des Schulunterrichts zu erhöhen,
- um die Schüler über die Arbeits- und Berufswelt zu orientieren und ökonomische Bildung zu vermitteln,
- um Erfahrungen der Wirtschaft mit Prozessen der Qualitätsverbesserung für die Schule fruchtbar zu machen.

Die Wirtschaft braucht die Hauptschule, und sie setzt auf die Hauptschule. Sie ist bereit, sich für dieses Ziel auch konkret zu engagieren.

Ich rufe die Unternehmen und Betriebe auf, vor Ort auf die Hauptschulen selber zuzugehen. Prüfen Sie, was Sie über das übliche Maß hinaus tun können. Die Palette der möglichen Kooperationsformen ist außerordentlich vielfältig und ermöglicht jedem einen Beitrag.

Ich setze auf eine neue Bildungsreform durch die intensive Zusammenarbeit von Betrieben und Schulen. Wir wollen die Hauptschule stärken – und diese neue Stärke liegt im Verbund von Schulen und Unternehmen!

„Traumberuf Schulleiter“?

Erfolgreiches Schulleiterhandeln

- Holger Arpe / Michael Doppke -

*Der folgende Artikel wurde auch in der Loseblattsammlung „Schulleitung“ (Raabe-Verlag / Juli 2000) und im Buch „Schulmanagement“ von Dr. Thomas Riecke-Bau-
lecke (Westermann / 1999) veröffentlicht.*

1. Persönliche Einstellungen und „handwerkliches“ Können be- stimmen den Erfolg!

Eine Schule kann nur erfolgreich geleitet werden, wenn der Schulleiter zu seiner Führungsrolle steht, den gesellschaftlichen Auftrag der Schule annimmt und diesen mit seinem Selbstkonzept in Einklang bringt. Seine Grundhaltungen beeinflussen seine Handlungen entscheidend. Um authentisch zu sein, muss der Schulleiter über passende Methoden und Instrumente verfügen, die es ihm ermöglichen, im System Schule die gesteckten Ziele auch zu erreichen.

Seit Beginn der achtziger Jahre leiten wir Schulen. Unser Alltag ist geprägt durch eine Vielzahl unterschiedlicher, kurzer, überwiegend nicht planbarer Tätigkeiten, durch eine extrem hohe Verdichtung auf wenige Stunden am Vormittag, sowie durch viele Nachmittags- und Abendtermine in Vertretung der Schule nach außen. Erschwerend kommt hinzu, dass an vielen Schulen nicht genügend nichtpädagogisches Personal zur Verfügung steht und die Sachausstattung für die Verwaltung meist veraltet ist. So kommen zu Leitungsaufgaben und der - besonders in kleinen Systemen - viel zu hohen Unterrichtsverpflichtung oft noch Sekretärinnen - oder Hausmeistertätigkeiten hinzu. Auch die Vorbereitung auf das Amt ist überwiegend weder in der Qualität noch vom zeitlichen Umfang her angemessen. So kommt es gerade am Anfang zu extrem hohen Belastungen.

In den letzten Jahren haben sich die gesellschaftlichen Bedingungen entscheidend verändert. In der Folge davon musste sich auch zwangsläufig die Schule entwickeln. Insbesondere das Tätigkeitsfeld der Schulleitung ist insgesamt noch vielfältiger und komplexer geworden. Politische Vorgaben haben die Schwerpunkte verlagert, neue Inhalte und Methoden sind dazugekommen.

Für Berufsanfänger aber auch für viele andere ist es kaum zu überschauen und nur schwer zu entscheiden, was für die Arbeit in der Schulleitung wirklich von Bedeutung ist, welche Prioritäten gesetzt werden sollten.

- *Welches sind die wesentlichen Dinge, die ein Schulleiter beherrschen sollte?*
- *Was ist zuallererst zu erlernen, damit anfangs Fehler möglichst vermieden werden?*
- *Welche Einstellungen sind nötig? Welche Methoden und Instrumente sind hilfreich?*
- *Was ist zu vernachlässigen oder sogar hinderlich? Womit sollte man anfangen?*

Leider gibt es auch hier kein Rezept, das für alle gültig ist. Unsere Erfahrungen zeigen aber, dass es unabhängig von den jeweiligen Aufgaben der Schule zwei Bereiche gibt, die den Erfolg

des Schulleiterhandelns ausmachen: Sein Selbstkonzept und seine „handwerklichen“ Fähigkeiten. Unserer Meinung nach ergeben sich daraus Empfehlungen, die zwar auf die Person und das System qualitativ und quantitativ angepasst werden müssen, aber ein Grundgerüst bilden, an dem man sich orientieren kann.

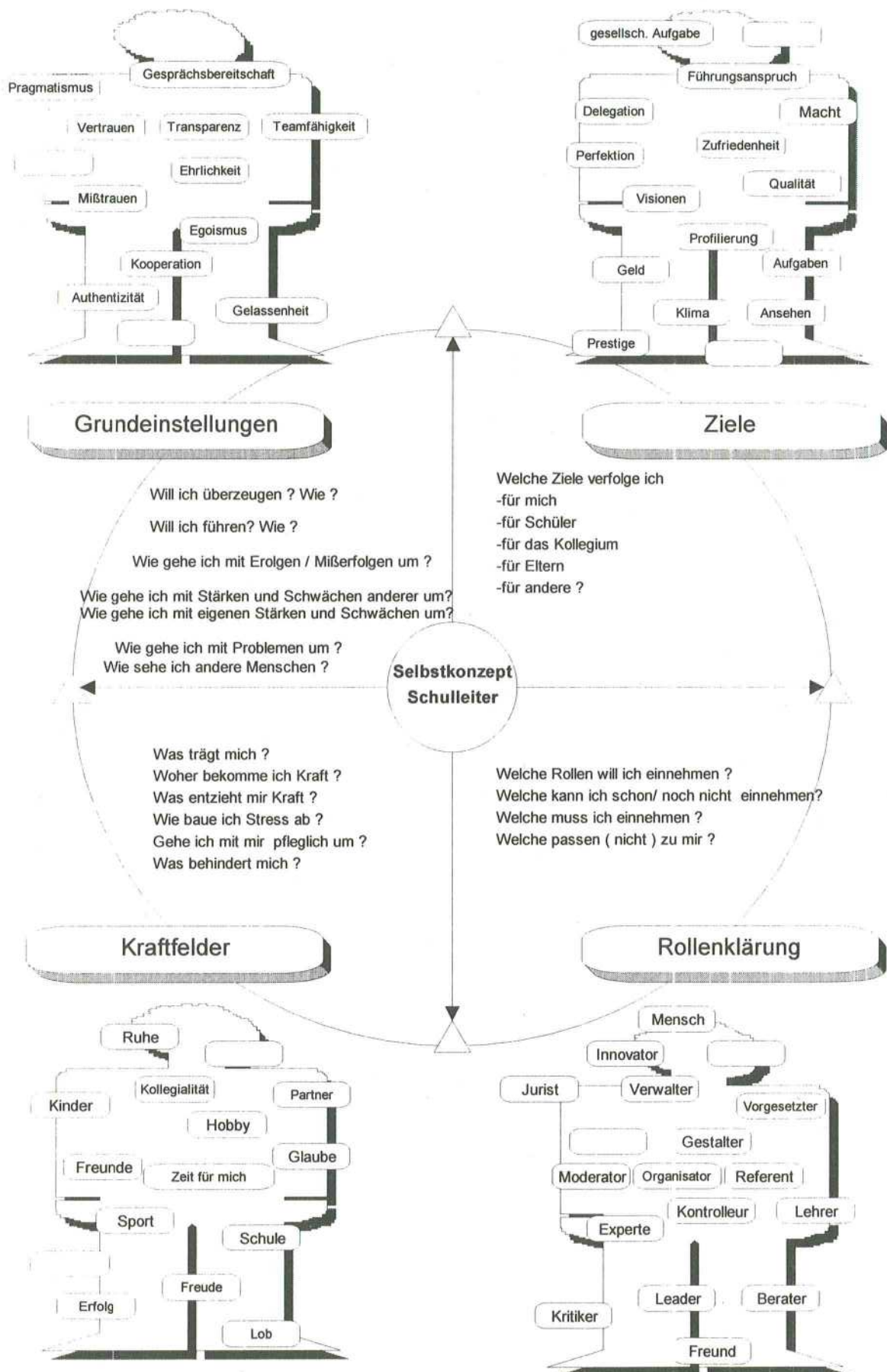
1.1 Das Selbstkonzept des Schulleiters

Die Art und damit auch die Qualität der Arbeit des Schulleiters hängt in hohem Maße von seinem Selbstkonzept ab. Seine Wertvorstellungen, sein Menschenbild und seine Zielsetzungen prägen das tägliche Geschäft mehr, als viele glauben. Die Aufgabe eine gute Schule zu erhalten und systematisch zu gestalten ist unseres Erachtens nur zu erfüllen, wenn der Schulleiter förderliche Grundeinstellungen einbringt. In jeder Handlung spiegeln sie sich und beeinflussen vor allem das Schulklima. Kein Lehrgang, keine Fortbildung kann an diesen Voraussetzungen grundlegend etwas verändern, wenn der Betroffene dies nicht zu seiner Sache macht und etwas verändern will. Dazu muss jeder Schulleiter sich über sein Selbstkonzept in Bezug auf seine Leitungsfunktion klar sein. Dazu gehört neben Fragen nach tragenden Elementen auch eine Rollenklärung (siehe Abb. 1).

- Welche Grundhaltungen prägen mein Schulleiterhandeln?
- Sind meine Ziele klar?
- Welche Kräfte beeinflussen mein Handeln?
- Welche Rollen habe ich?

Die Beantwortung der Fragen macht die Ausgangsbasis für die tägliche Ar-

beit deutlich. Die Auseinandersetzung damit halten wir für unverzichtbar, weil Unstimmigkeiten aufgedeckt werden und man selbst so die Chance bekommt, theoretische Vorstellungen auch stimmig durch Handlungen zu verdeutlichen. Die einzelnen Bereiche bedingen sich teilweise gegenseitig, und müssen aufeinander abgestimmt, „in Balance“ sein. Dieses Selbstkonzept muss am Anfang „ertastet“ werden, wird nach und nach klarer und entwickelt sich dann permanent. Für Außenstehende muss sich das Bild einer glaubhaften, berechenbaren Persönlichkeit mit Ecken und Kanten, Stärken und Schwächen ergeben.



1.2 Auftrag der Schule

Ein weiterer wesentlicher Faktor ist der Auftrag der Schule. Die Arbeit im System ist nicht Selbstzweck, sondern es müssen Vorgaben eingehalten sowie Ziele verfolgt und erreicht werden. Dies wird nur gelingen können, wenn der Schulleiter förderliche persönliche Einstellungen einbringt.

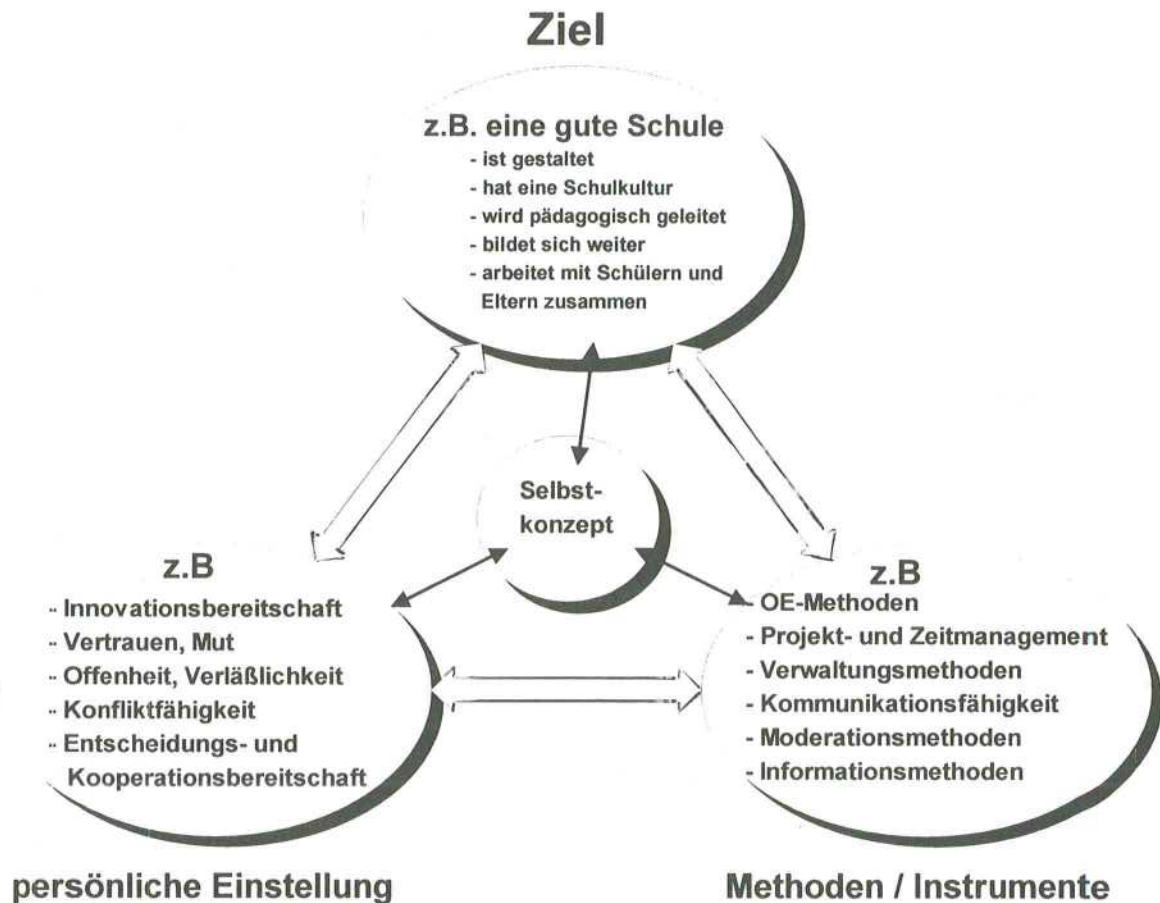
Darüber hinaus muss er über Methoden, Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen, die bei der Umsetzung hilfreich sind. Es hat sich in unserem Erfahrungsbereich herausgestellt, dass aber erst die Kombination von Grundhaltungen und Methoden den Erfolg ausmacht. Handwerkliche Fertigkeiten werden ohne sie tragende Einstellungen langfristig keinen Erfolg haben. Eingesetzte Methoden wirken sonst nicht überzeugend, authentisch und sind oft sogar kontraproduktiv. So hilft es wenig, wenn ein Schulleiter die perfektsten Planungsinstrumente zur Verfügung hat, aber niemals Konfliktfähigkeit zeigt, wenn einzelne Kollegen Planungsvorgaben nicht einhalten und damit die Erreichung des Zieles gefährden. Auf der anderen Seite wird ein Schulleiter ein Ziel nicht erreichen wenn er nur Geduld und Vertrauen

einbringt ohne Projekt- und Zeitmanagementmethoden einzusetzen.

Auch Gesprächstechniken werden ohne sie tragende Einstellungen langfristig keinen Erfolg haben. Es ist auch ein bedeutsamer Unterschied, ob Vertrauen oder Misstrauen die Grundlage von Entscheidungen ist. Ebenso wie das Selbstkonzept müssen sich die drei Komponenten

- Ziel,
- persönliche Einstellungen und
- Methoden / Instrumente

im Gleichgewicht befinden, damit der Prozess nicht ins Trudeln gerät, aus der Bahn kommt und das Ziel verfehlt wird (siehe Abb.). Den erfolgreichen Schulleiter zeichnet es aus, dass er in der Lage ist, passend zu seinen Grundhaltungen und Grundfähigkeiten das geeignete Werkzeug auszuwählen und sich gezielt in den Bereichen fortzubilden, die für seine spezielle Situation erforderlich sind. Letztlich ist unseres Erachtens aber die Persönlichkeit des Schulleiters wichtiger als seine methodischen Fähigkeiten.



2. Erfahrungen und Anregungen aus der Schulpraxis

Jeder Bastler kann im Prinzip mit nur wenigen Werkzeugen die meisten anfallenden Arbeiten im Haushalt erledigen, jeder Musiker weiß, dass die meisten Musikstücke mit nur drei oder vier Akkorden zu begleiten sind. Genauso gibt es für ein erfolgreiches Schulleiterhandeln besonders wichtige Grundeinstellungen sowie notwendige Methoden und Instrumente. Welche und wie viele es sind, hängt wie bei handwerklichen Tätigkeiten von den Fähigkeiten und Fertigkeiten des einzelnen ab. Nach unserer Erfahrung sind es

- drei förderliche Grundeinstellungen und auch

- drei wesentliche Arbeitsgebiete,

für die es jeweils hilfreiche Einstellungen, Methoden und Instrumente gibt. Nicht nur im eigenen System spielen diese Bereiche eine Rolle, mindestens genauso wichtig ist die Außenwirkung gegenüber den Eltern, dem Schulträger und Partnern der Schule. In der Wirtschaft sind viele der im folgenden angesprochenen Dinge selbstverständlich, die Schulen können von den Erfahrungen dort profitieren. Methoden und Instrumente müssen unter pädagogischen Gesichtspunkten auf Übertragbarkeit überprüft und ggf. sinnvoll variiert werden.

2.1 Förderliche Grundeinstellungen

► *Führen wollen und können*

Jeder Schulleiter muss Willens und in der Lage sein, bewusst Verantwortung zu übernehmen, d.h. Entscheidungen zu treffen und zu verantworten, auch gegen Widerstände im Kollegium oder im Umfeld der Schule. Dieses ist gerade am Anfang der Tätigkeit sehr schwer und erfordert viel Mut und eine ausgeglichene, starke Persönlichkeit.

Wichtige Einstellungen, Methoden und Instrumente:

- Gesprächspartner für die Sache und die eigene Psyche
- Gesetze und Verordnungen lesen und interpretieren können
- Entscheidungsfreude
- Transparenz von Entscheidungen
- Mut zur Lücke
- eigene Visionen, die offen gelegt, aber nicht aufgedrängt werden
- Mut, Neues auszuprobieren
- Konflikte aushalten können
- sich mit anderen reiben können und mögen
- nicht alles persönlich nehmen

► *Der Schulleiter muss nicht alles (perfekt) können!*

Der Schulleiter sollte sich seiner Stärken bewusst sein und diese gezielt nutzen. Dabei sollte er aber nicht ü-

bertreiben, da diese sonst zu negativen Eigenschaften werden. So wird aus Ordnung schnell Pedanterie oder aus Engagement Aktionismus. Er sollte ebenso seine Schwächen wahrnehmen, zu ihnen stehen und diese ggf. durch Weiterbildung minimieren.

Durch Delegation von Aufgaben und Verantwortung werden Kolleginnen und bewusst mit einbezogen und tragen so dazu bei, dass der Schulleiter mit „Schwachstellen“ gut leben kann. Im Team bekommt der Stellvertreter dabei eine entscheidende Funktion.

Wichtige Einstellungen, Methoden und Instrumente:

- gezielte Fortbildung
- Transparenz schaffen
- Ehrlichkeit gegenüber sich und anderen
- Vertrauen in sich und andere
- gemeinsam statt einsam
- Team vor Ort als Berater (auch zur besseren gegenseitigen Abschätzung)
- ein Stellvertreter als Vertrauter
- Delegationsfähigkeit

► *Zeit für Muße und Entspannung nehmen können*

Der Beruf des Schulleiters zieht sehr viel Kraft, deshalb ist es wichtig von sich vorne herein Grenzen zu setzen und Kraftquellen zu erhalten oder sogar neu zu erschließen. Wie in allen Führungspositionen ist die Belastung sehr einseitig, sehr schnell stellen sich körperliche Auswirkungen ein. Die Qualität der Arbeit leidet dann fast zwangsläufig. Es ist gut, wenn Anspannung und Entspannung in einem angemessenen Verhältnis zueinander

stehen. Ein Schwerpunkt sollte deshalb die körperliche oder musische Betätigung in der Freizeit sein. Bei der Termingestaltung sollten Freiräume dafür unbedingt mit berücksichtigt werden.

Wichtige Einstellungen, Methoden und Instrumente:

- Familie
- Sport
- Hobby
- Zeitplanung
- Freiräume schaffen
- liegen lassen können
- Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden

2.2 Die wichtigsten Arbeitsbereiche des Schulleiters

► Effektiv kommunizieren

(Kommunikation ist nicht alles, aber ohne Kommunikation ist alles nichts!).

Den größten Teil seiner Arbeitszeit verbringt ein Schulleiter damit, Gespräche aus unterschiedlichsten Anlässen zu führen. Er muss dabei in der Lage sein, Menschen zu verstehen, sie zu beraten, sie zu überzeugen. Weiter muss er ständig Informationen aufnehmen, sichten und gezielt weitergeben. Die wichtigste Voraussetzung ist, dass es gelingt in allen Bereichen Transparenz zu schaffen und dadurch Klarheit und Berechenbarkeit zu erreichen. Missverständnisse können so vermieden werden. Damit dies in guter Qualität gelingt, sind unserer Meinung nach vorrangig folgende Dinge zu beachten:

• Gespräche

Schulleiter führen fast fortlaufend Ge-

spräche mit Gruppen, einzelnen Personen, Erwachsenen, Schülern. Viele finden **ungeplant** statt, d.h. der Schulleiter ist darauf nicht vorbereitet. Gerade in diesen Fällen muss sich er sofort die Fragen stellen: Ist es richtig, das Gespräch sofort, an diesem Ort, vor diesen Leuten zu führen? Diese drei Faktoren (Zeitpunkt, Ort, Umfeld) können Besprechungsergebnisse entscheidend beeinflussen.

Geplante Gespräche sollten in einem Besprechungsraum stattfinden. Dies ist in der Regel das Dienstzimmer. Schulleiter müssen darauf achten, dass dieser Raum nach kommunikativen Gesichtspunkten günstig gestaltet ist, z.B. Ausstattung mit bequemen Sitzmöbeln, Pflanzenschmuck und ohne „Barrieren“.

Am Ende des Gesprächs fasst der Schulleiter, um Missverständnisse zu vermeiden, die Ergebnisse zusammen und dokumentiert sie. Bei Folgegesprächen und Rückfragen kann darauf zur Erinnerung schnell zurückgegriffen werden, im Vertretungsfall ist z.B. ein anderes Schulleitungsmitglied schnell im Bilde.

Telefonate unterscheiden sich deutlich von persönlichen Gesprächen, da man Mimik und Gestik nicht wahrnehmen kann und den Klang der Stimme sowie die Betonung interpretieren muss. Auch Telefongespräche sollten vorbereitet werden. Sie dürfen nicht in Eile geführt werden. Es empfiehlt sich, dann lieber einen Rückruf zu vereinbaren.

• Schriftverkehr

Zunächst ist zu klären, ob der Vorgang überhaupt schriftlich bearbeitet werden muss oder ob die Angelegenheit nicht besser in einem persönlichen Gespräch bearbeitet werden sollte? Könn-

Mehr Dynamik im Unterricht



Das Wandsystem 7-14-21 von BackUp ErgoDynamic® kann nach Bedarf durch viele Module wie Schränke, Tafeln, Tische und Regale ergänzt werden und minutenschnell ohne Einsatz von Werkzeug umgestaltet werden.

Schule kann Spaß machen. Lehrern und Schülern. Wenn die Lerninhalte stimmen und anschaulich vermittelt werden und die Schüler konzentriert und begeistert bei der Sache sind.

Die richtigen Schulmöbel leisten hierbei einen entscheidenden Beitrag. Stühle und Tische sollten ergonomisch geformt sein und der Größe der Kinder angepaßt werden können. Flexible Möbel, zu denen auch Regale gehören, machen eine schnelle Umgestaltung des Raums möglich und passen sich allen Unterrichtskonzepten an.

BackUp ErgoDynamic® ist ein Schulmöbel-Konzept aus Dänemark. Dort wurde es entwickelt und getestet und wird mit Erfolg eingesetzt. Auch viele deutsche Schulen haben sich inzwischen für die Stühle, Tische und das Regalsystem von BackUp ErgoDynamic® entschieden. Fordern Sie weitere Informationen an. Wir beraten Sie gerne oder vereinbaren einen Termin vor Ort mit Ihnen, um Ihnen die Vorteile dieses Möbel-Konzeptes zu demonstrieren.



ErgoDynamic

Fa. Klaus Dieter Netter • Inhaber Axel Siebert

Hunnmoorweg 5 • 24622 Gnutz bei Neumünster • Tel.: 043 92 10 44 • Fax: 043 92 66 26
Oder per Email: fa.netter-schulbedarf@t-online.de

Neue Unterrichtskonzepte werden durch flexible Schulmöbel optimal ergänzt

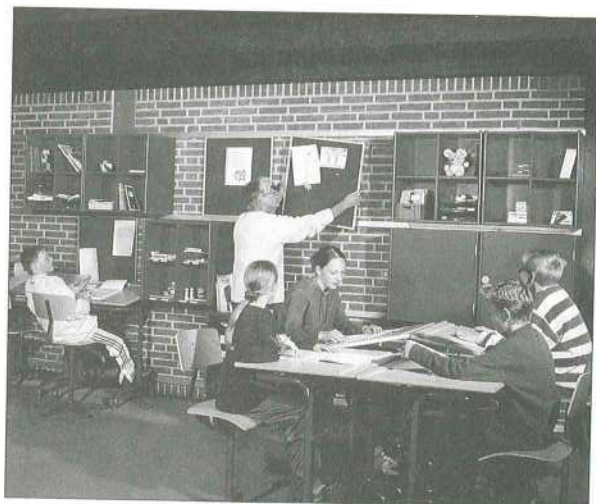
In der Schule tut sich was. Neue Inhalte, neue Methoden und neue Medien sorgen für neue Unterrichtsformen und ein neues Miteinander zwischen Lehrern und Schülern. Keine Frage, dass die Neuheiten nicht bei der Einrichtung der Klassenzimmer enden dürfen. Eine starre Möblierung, die sich nicht für Gruppenunterricht oder Diskussionsrunden umgestalten lässt, macht den Unterricht oft frontaler und weniger anschaulich als er sein sollte. Auch die Konzentration und Begeisterungsfähigkeit der Schüler nimmt hier schneller ab.

Eine flexible Einrichtung kann pädagogische Ansätze unterstützen und genügend Raum zum Spielen, Lernen und Vertiefen schaffen. Denn: Ein Schüler sitzt in neun Schuljahren rund 12.000 Stunden auf seinem Stuhl und die Körpergrößen der Kinder variieren in einer Klassenstufe um bis zu 30 cm. Daher sollten Stühle und Tische nicht nur ergonomisch geformt sein und der Größe des einzelnen Schülers angepasst werden können, sondern der Klassenraum sollte komplett in das Konzept mit einbezogen werden. In Ahrensböck (Schleswig-Holstein) hat man die ersten Erfahrungen hiermit längst hinter sich. „Inhaltliche Veränderungen haben bei uns einen räumlichen Neubeginn nach sich gezogen“, so Schulleiter Hans-Peter Pahlke (52) von der Grund- und Hauptschule Ahrensböck.

In Ahrensböck wird seit 1995 ein dänisches Schulmöbel-Konzept eingesetzt, das Tische, Stühle und inzwischen auch ein neuartiges Regal- und Aufbewahrungssystem beinhaltet. „Unsere Klassenräume sind nicht komplett mit den dänischen Möbeln bestückt, vielmehr ergänzen wir die Einrichtung jedes Jahr Stück für Stück“, so Hans-Peter Pahlke weiter und fügt hinzu: „Die Möbel sind flexibel, werden von den Kindern respektiert und wir sind ein Stück stolz darauf, dass wir uns für eine langfristige, gute Lösung entschieden haben.“

Die Ahrensböcker Schule, 28 Klassen mit rund 600 Schülern und 31 Lehrern, hatte die Entscheidung für ein neues Möbelsystem in einem Arbeitskreis vorbereitet. Hier waren Lehrer, Eltern und die Schulleitung einbezogen. Gemeinsam wurden pädagogische Leitsätze und Ansprüche an die neuen Möbel formuliert. Nach Sichtung verschiedener Anbieter entschied man sich 1995 für das dänische Schulmöbelkonzept von BackUp ErgoDynamic®. Zunächst wurden Stühle und Tische angeschafft, und die guten Erfahrungen mit diesen mündeten in 1999 in eine Reise nach Dänemark, wo man sich diesmal vor Ort das Regal- und Aufbewahrungssystem zeigen ließ – und gemeinsam mit dem Anbieter die beste Lösung für die Grund- und Hauptschule diskutierte. In den Sommerferien dieses Jahres erfolgte die Ausstattung der Klassenräume mit dem Regal- und Aufbewahrungssystem.

Das besondere an diesem Wandsystem ist seine Flexibilität: In 0, 70, 140 und 210 cm Höhe werden vier Schienen an der Wand montiert und können je nach Bedarf mit Schränken, Tafeln, Arbeitsplätzen und Regalen bestückt werden. Minutenschnell und ohne Einsatz von Werkzeug kann die Regalwand umgestaltet werden. So wird aus einer Bücherwand eine Ausstellungsfläche, zusätzliche Arbeitsplätze können installiert werden. „Jede Klasse gestaltet ihre Regalwand nach ihren Anforderungen und kann diese nach und nach ausbauen“, so Pahlke und berichtet weiter: „Die dänischen Möbel sind für uns von der Idee her, von den Produkten und den Leitlinien sehr stimmig, es macht Spaß in einem solchen Umfeld, das Raum für Kreativität und Flexibilität schafft, zu unterrichten.“



te ein Schreiben den Vorgang nur unnötig verlängern und Missverständnisse und Ärger bereiten? Habe ich den Vorgang richtig verstanden oder habe ich dazu noch Fragen, die vorher geklärt werden sollten? Erst wenn diese Fragen geklärt sind, sollte für die Sekretärin ein eindeutiges Konzept erstellt werden, so dass keine Nachfragen notwendig sind, nicht sinnentstellende Wörter in den Text aufgenommen werden und ein abschließendes Korrekturlesen keine große Textbearbeitung nach sich zieht. Der Schulleiter sollte keine Unterschrift unter die Schreiben setzen, ohne den Text noch einmal genau gelesen zu haben. Er ist für Inhalt und Form der Schreiben verantwortlich, nicht die Sekretärin. Wird ein elektronisches Diktiersystem genutzt, ist es noch wichtiger als bei der schriftlichen Vorlage, den Entwurf gründlich zu lesen, damit keine Fehler passieren. Nicht vergessen: Ein Schreiben ist auch eine Visitenkarte der Schule.

• Konferenzen / Diskussionen

Die Bedeutung von Konferenzen und Dienstversammlungen wird zwar unseres Erachtens oft überbewertet, trotzdem sind sie häufig immer noch ein zentrales Element in der Arbeit von Schule und auch wichtig. Viele erleben sie als langatmig und unproduktiv und oft ohne greifbare Ergebnisse. Absprachen werden nicht genau genug festgehalten, wirken deshalb unverbindlich und werden so nicht eingehalten. Deshalb sind die sorgfältige inhaltliche und methodische Planung und Durchführung von Konferenzen sehr wichtig und gehört zu den ersten Pflichtlektionen eines Schulleiters. In der Gestaltung spiegeln sich für alle sichtbar Einstellungen, Sach- und Methodenkenntnisse des Schulleiters wider.

Wichtige Einstellungen, Methoden und Instrumente:

- Moderationstechniken
- Visualisierungshilfen
- Gesprächsführung (Training!!)
- Offenheit
- Vertrauen in gute Absichten des Partners
- Gesprächsnotizen
- Besprechungsplan
- Ambiente

• Informationsfluss sicherstellen

Um Transparenz zu verwirklichen ist es besonders bedeutsam, dass Informationen allen, die sie benötigen oder Interesse daran haben, zugänglich sind. Die Einrichtung eines einfachen **Verteilersystems** und eines „**schwarzen Brettes**“ haben sich im Prinzip bewährt, sind aber häufig auch eine große Fehlerquelle im Alltag. Kleine Details spielen hier oft eine große Rolle. Damit diese Instrumente ihren Zweck auch erfüllen, müssen sie besonders sorgfältig strukturiert werden. Die Fülle der unterschiedlichen Informationen muss zu nächst sortiert werden:

- Was gehört gleich in den Papierkorb?
- Was müssen alle wissen?
- Was müssen einige wissen?
- Welche Informationen sind personengebunden?
- Wie eilig sind die Informationen?

Danach ist zu klären, wie und wann diese weitergegeben werden. Je nach Art und Bedeutung gibt es eine Viel-

zahl von unterschiedlichen Möglichkeiten: Mitteilungsbuch, Rundbriefe, Ablage in einem Ordner(-system), Lehrerfächer, Lehrerplatz, Ablagen, Briefkästen usw.. Die Auswahl hängt von den örtlichen Gegebenheiten ab. Informationen, die noch zusätzlicher Erläuterungen bedürfen, wo Rückfragen gewünscht oder Absprachen nötig sind, sollten auf jeden Fall persönlich oder auf Konferenzen an alle weitergegeben werden. Wichtig ist auch, dass das Verfahren nicht dauernd wechselt oder zufällig ausgewählt wird, sonst bleiben wichtige Dinge unbeachtet oder Termine werden nicht eingehalten. Ein neuralgischer Punkt ist das „**Schwarze Brett**“. Es scheint manchmal der geheimste Ort in der Schule zu sein. Der Grund dafür liegt unseres Erachtens darin, dass es oft nicht übersichtlich gestaltet ist und niemand sich so recht dafür verantwortlich fühlt. Die Bereiche (z.B. Vertretungspläne, Schulleitung, Hausmeister, Fortbildung, ...) müssen deutlich voneinander getrennt und eindeutig beschriftet sein. Für besonders wichtige oder eilige Dinge können Signalfarben oder Symbole vereinbart werden. Es muss ferner klar sein, wer etwas dort anbringen darf und wer die Aushänge auf dem laufenden hält und für Übersichtlichkeit sorgt.

Wichtige Einstellungen, Methoden und Instrumente:

- Gestaltung von Informationen
- Ordnungssinn

• **Öffentlichkeitsarbeit**

(Tue Gutes und rede darüber!)

Jeder, der eine gute Arbeit abgeliefert hat, ist zufrieden, zunächst mit sich. Ganz zufrieden ist er aber erst, wenn sein Umfeld etwas darüber erfahren hat und Rückmeldung gibt. Deshalb ist es besonders wichtig, erfolgreiche Ar-

beiten zu veröffentlichen. Qualität bringt Anerkennung und bewirkt, dass sich auch eher Partner für Vorhaben finden lassen. Die Außenwirkung wird leider unterschätzt und deshalb von vielen nicht ernst genommen. Viele scheuen sich sogar davor in der Öffentlichkeit aufzutreten und wirken dann unsicher. Dieser Eindruck kann das Bild der gesamten Schule negativ prägen. In Rhetorikkursen kann man sich auf solche Anlässe vorbereiten. Gute Erfahrungen haben wir auch damit gemacht, Informationsveranstaltungen gemeinsam mit dem Stellvertreter durchzuführen. Hilfreich dabei ist eine gute technische Ausstattung, u.a. ein Drahtlos-Mikrofon.

Wichtige Einstellungen, Methoden und Instrumente:

- aktive Pressearbeit
- „Schulzeitung“
- Informationsveranstaltungen
- Feste
- sicheres Auftreten
- Medien
- Teamarbeit
- technische Ausstattung
- Effektiv und flexibel arbeiten
- Reden können
- Aufführungen

► **Den Alltag bewältigen**

• **Effektiv und flexibel arbeiten**

Sehr viele Schulen verfügen nicht über eine Sekretärin mit ausreichender Arbeitszeit. Sie ist zudem noch meist als Schreibkraft und nicht als Sachbearbeiterin, wie es eigentlich nötig wäre, ausgebildet und eingestuft. Hinzu kommt, dass die Schulträger die Büros

nur schleppend mit modernen Kommunikationsmitteln ausstatten. Die Verwaltung ist in der Folge oft nicht so professionell, wie sie es sein müsste. Die Auswirkungen sind Reibungsverluste und Doppelarbeit und somit Zeitverlust und unnötige Konfliktstoffe. Diese Situation bewirkt auch, dass die Verwaltung einer Schule sehr häufig ins Zentrum der Arbeitsbelastung für Schulleitungen gerät oder zumindest so wahrgenommen wird, weil eine schlechte Büroorganisation entscheidend dazu beiträgt, dass kein ruhiges Arbeiten möglich ist. Hier gibt es viel Potential für Verbesserungen. Zeitressourcen können freigesetzt und dann sinnvoller genutzt werden.

• Büroorganisation optimieren

Telekommunikation

Eine Telefonanlage neuerer Technik erleichtert die Arbeit ebenso wie ein Anrufbeantworter, der die Erreichbarkeit sichert. Dies signalisiert auch Kundenfreundlichkeit. Ansagetexte sollten ansprechend gestaltet sein. Ein Faxgerät sorgt für schnelle, formlose Kommunikation, deren Zeitpunkt der Schulleiter selbst bestimmt. Oft reicht dann eine kurze handschriftliche Notiz, um ein Projekt weiter bearbeiten zu können. E-Mail und Internet sind auch im Bereich Schule in der Zukunft nicht mehr wegzudenken. Die Möglichkeiten, Dateien weiter zu bearbeiten, ohne lange Postwege und unnötigen Papierverbrauch, werden zunehmend an Bedeutung gewinnen. Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Medien und PC-Kenntnisse sind dringend erforderlich.

Aktenbearbeitungs- und -ablagensystem

Die Verwaltungstätigkeiten der Schule liegen mit Ausnahme von kleinen Sys-

temen überwiegend in den Händen einer Schreibkraft. Diese organisiert ihren Arbeitsplatz in Absprache mit dem Schulleiter selbständig. Auch der Schulleiter braucht für die tägliche Arbeit ein auf ihn zugeschnittenes Aktenbearbeitungs- und ablagensystem. Dieses sollte nach in der professionellen Verwaltung bewährten Grundsätzen organisiert sein. Eine gute Sekretärin kann den Schulleiter in vielen Fällen dabei beraten. Auf jeden Fall sollte er sich ein thematisch gegliedertes Archiv für die immer wiederkehrenden Ereignisse im Schuljahr anlegen und für jeden aktuellen Vorgang eine Handakte erstellen. Hilfreich für den Vertretungsfall ist auch eine Sammeliste mit Kleinvorgängen („Was ist noch zu erledigen?“).

Beide müssen ihr Ablagesystem gliedern, übersichtlich gestalten und einen Aktenplan beilegen, so dass beide und auch ihre Vertreter damit umgehen können. Dies betrifft auch den Schreibtisch des Schulleiters!

Von der Sekretärin zu bearbeitende Vorgänge und Arbeitsunterlagen muss der Schulleiter so vorbereiten, dass diese sie möglichst selbständig bearbeiten kann. Insbesondere sind von ihm sind Prioritäten zu setzen und die Reihenfolge festzulegen. Genaue Abstimmung erleichtert die Arbeit für beide. Mehr und mehr verdrängt der PC die Akten alter Form. Auch hier werden deshalb PC-Kenntnisse für den Schulleiter immer wichtiger.

Termine machen und einhalten

Für die Termingestaltung ist zu klären, ob diese von Schulleiter selbst oder von der Sekretärin wahrgenommen wird. Auf jeden Fall muss diese über Termine und Verpflichtungen informiert sein, damit sie in Abwesenheit des Schulleiters ggf. Auskunft geben kann,

wann dieser wieder erreichbar ist. Kann sie dies nicht, macht das einen schlechten Eindruck bei Außenstehenden. Vorhanden sein sollte eine große Terminübersicht mit allen Terminen der Schule, sowie ein Tischkalender für den Schulleiter (Vorschlag: Taschenformat, damit man ihn leicht mitnehmen kann), in den die Sekretärin Einblick haben darf. Ein PC mit einem Terminprogramm erleichtert die Terminverwaltung insbesondere dann, wenn beide Zugriff darauf haben.

• Persönlicher Arbeitsplan

Ein weiterer wichtiger Baustein zur effektiven Bewältigung des Tagesgeschäftes ist der persönliche Arbeitsplan des Schulleiters. Er stellt sicher, dass man den Überblick nicht verliert, sich die Zeit sinnvoll einteilt und Häufungen vermieden werden. Diese schriftliche Planung umfasst Tages - Wochen - und Jahrespläne, wobei der Wochenplan aufgrund der nach unserer Erfahrung der wichtigste ist. Die anfallenden Arbeiten sollten in ihm mit dem ungefähr notwendigen Zeitbedarf und einem Endtermin aufgeführt werden. So kann man im Tagesplan je nach zur Verfügung stehender Zeit passende Aufgaben herausuchen und gerät nicht so leicht in die Gefahr, mitten in einer Tätigkeit abbrechen zu müssen, weil der nächste Termin ansteht.

Das Umfeld der Schule rechnet nämlich traditionell damit, dass man während der Unterrichtszeit immer einen Gesprächspartner antrifft, deshalb werden verstärkt in dieser Zeit Telefonanrufe eingehen und Besucher kommen. Eine ungestörte Schreibtisch - oder umfangreiche Planungsarbeit ist kaum möglich. Der Wochenplan hilft, die Lücken sinnvoll zu nutzen.

Die Planung des Vormittags muss also immer auch für Unvorhergesehenes

Platz lassen, damit diese Phase nicht mit dem Gefühl endet, nichts geschafft zu haben.

Für **Schreibtischarbeit** bietet sich der Nachmittag an. In der Regel gibt es in dieser Zeit kaum Unterbrechungen, der Schulleiter ist mit dem Hausmeister und dem Reinigungspersonal allein in der Schule. Das bedeutet natürlich, dass er auf die Sekretärin nicht zurückgreifen kann. Er muss die erforderlichen Unterlagen in der Ablage selbst finden, wenn er sie nicht vorher hat herauslegen lassen, muss Schreiben entwerfen, auf Band diktieren oder selbst schreiben.

Nicht zuletzt gehören in einen persönlichen Arbeitsplan auch Pausen. Der Schulleiter muss im eigenen, aber auch im Interesse der Schule eine Selbstausbeutung verhindern. Er muss z.B. Muße finden, um Getanes zu verarbeiten, sich Notizen zu machen über Weiterarbeit nachdenken können.

Wichtige Einstellungen, Methoden und Instrumente:

- Jahresplanung / Wochenplan / Tagesplan
- Organizer
- Telefon, Anrufbeantworter,
- Fax / e-mail
- Diktiersysteme
- PC-Kenntnisse
- Handliteratur
- Schulrecht (mit Suchsystem auf PC)
- Kalender
- professionelle Ordnungssysteme
- sich nicht hetzen lassen
- Absprachen mit Sekretärin

► **Schulentwicklung betreiben**

In den letzten Jahren ist ein Bereich hinzugekommen, der aufgrund der sich rasant verändernden Gesellschaft unserer Meinung nach immer wichtiger wird, nämlich die **systematische Schulentwicklung** mit dem Ziel, Schulqualität zu erhalten und zu verbessern. Auch wenn ein deutlicher Zusammenhang zwischen den Bestrebungen zur Stärkung der Eigenverantwortung und allgemeinen Sparzwängen besteht, gehören **Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung** zu den Aufgaben eines jeden Schulleiters, denen er sich stellen muss. In vielen Bundesländern werden die Erstellung von Schulprogrammen, die Erweiterung der Mitwirkung von Eltern und Schülern gesetzlich verankert und somit Pflicht für Schulleiter. Viele der o.g. Einstellungen, Methoden und Instrumente erhalten in diesem Kontext noch mehr Bedeutung. Aber es kommen auch viele neue hinzu. Wir haben in diesen Bereichen schon Erfahrungen mit unseren Kollegien gesammelt. Folgende Vorgehensweise hat sich für die **Organisationsentwicklung** schon als hilfreich und praktikabel herausgestellt und deckt sich in weiten Teilen mit den in der einschlägigen Literatur beschriebenen Wegen:

- Entwicklung von Visionen / Leitideen
- Bestandsaufnahme
- Auswahl und Planung von Projekten
- Umsetzung von Projekten
- Evaluation

Dabei halten wir die Durchführung von schulinternen Lehrerfortbildungen (SchiLf), die Begleitung durch externe Moderatoren und die Beteiligung von

Eltern und Schülern für besonders wichtig. Erfolgreich kann Schulentwicklung aber nur sein, wenn der Schulleiter selbst von der Sache überzeugt ist und in der Lage ist, den Prozess im Auge zu behalten und ihn gegebenenfalls zu steuern. Das heißt im besonderen für Einhaltung von Absprachen zu sorgen, Projektplanung und -management zu beherrschen und Kollegen zu motivieren. Das setzt voraus, dass er selbst von der Sache überzeugt ist.

Die Personal- und Unterrichtsentwicklung gehört in vielen Teilen zu den traditionellen Schulleitertätigkeiten.

- Was ist mit den Menschen in diesem System wünschenswert, nötig und machbar?
- Wo sind personelle und sächliche Ressourcen?
- Wie erkenne und fördere ich Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter?
- Welche Mittel stehen mir zur Verfügung?
- Wie setze ich das Personal effizient ein?
- Wie schaffe ich Arbeitszufriedenheit trotz größer werdender Belastung?

Diese und ähnliche Fragen rücken immer mehr in den Vordergrund, wenn der Schulleiter seinen Auftrag erfüllen will. Sie sind nicht allein für sich zu beantworten, sondern stehen im systemischen Zusammenhang. **Das** zentrale Element in diesem Zusammenhang sind regelmäßige **Mitarbeitergespräche** mit Zielvereinbarungen, die regelmäßig überprüft werden.

Wichtige Einstellungen, Methoden und Instrumente:

- Delegation von Verantwortung
- zielgerichtet arbeiten
- Ziele und Mittel in Einklang bringen
- Überzeugungskraft
- mind-maps
- Ablaufdiagramme
- Absprachenraster
- Metaplanarbeit
- Ermutigung
- keine Konkurrenz im Kollegium
- Mitarbeitergespräche
- Entwicklungen ermöglichen
- Beratungskompetenz
- unterschiedliche Kompetenzen sehen und nutzen
- Mentoren

3.3 „Gute“ Schulleiter

- ... fördern und fordern Mitarbeiter
- ... sind Methodenexperten
- ... delegieren Verantwortung
- ... arbeiten mit System
- ... sind offen und sorgen für Transparenz
- ... bilden sich gezielt fort
- ... sorgen für eigene Entspannung
- ... sind Vorbilder
- ... handeln authentisch
- ... haben Visionen
- ... wagen Neues
- ... führen viele Gespräche
- ... und tragen so entscheidend zu einem positiven Schulklima bei!**

Pressemitteilung: Jobbörse Bildung (JoBi) online

Sehr geehrte Damen und Herren,
ich möchte Sie auf die kostenlose Jobbörse Bildung (JoBi) hinweisen und würde mich freuen, wenn Sie innerhalb Ihres Verbandes einen geeigneten Platz finden würden (Homepage, Verbandszeitschrift...) dieses Produkt des Deutschen Bildungsservers auch Ihren Mitgliedern zugänglich zu machen.

Mit freundlichen Grüßen
Heike Maier

Wer sich im Berufsfeld Bildung auf Jobsuche begibt, surft zu JoBi-<http://www.bildungsserver.de/jobboerse/>). Die online-Stellenbörse der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE) bietet einen spezifischen Informationsservice für die kostenfreie Veröffentlichung von Stellenangeboten und -gesuchen im Bereich Pädagogik und Erziehungswissenschaft. Stellenangebote und -gesuche aus Wissenschaft und Praxis können in der Jobbörse Bildung unter regionalen und inhaltlichen Gesichtspunkten online aufgegeben werden. Neben dieser fachlichen Spezialisierung bietet JoBi die Möglichkeit der direkten aber anonymisierten Kontaktaufnahme von Arbeitgebern und Stellensuchenden. Dieser Service, der in Kooperation mit dem Deutschen Bildungsserver <http://www.bildungsserver.de> angeboten wird, wird durch Tipps für Stellensuchende und Hinweise auf weitere Stellenbörsen, die für Sozial- und Geisteswissenschaftler relevant sind, abgerundet.

Kontakt:

Geschäftsstelle Deutscher Bildungsserver am Deutschen Institut für Internationale Pädagogische Forschung Schloss-Str. 29, 60486 Frankfurt, e-Mail: dbs@dipf.de
<http://www.bildungsserver.de>

ASD - Herbsttagung

9. 11. bis 11. 11. 2000 in Potsdam

- Hannelore Prüver (Brandenburg) / Walter Rossow -

► Die Herbsttagung beginnt mit einer Podiumsdiskussion zum Thema:

„Schulleitungen 2. Klasse = Schule 2. Klasse - Probleme der östlichen Bundesländer?! - Frage oder Feststellung“.

Teilnehmer sind der brandenburgische Bildungsminister Reiche, Frau Blechinger (Fraktionsvorsitzende der CDU im Landtag von Brandenburg), Frau NN (Fraktion der PDS im Landtag), Herr Professor Schaarschmidt (Universität Potsdam), Herr Rektor Dr. Hoffmann (SLV- MV), Herr Rektor Jurczok (ASD) - Herr Thomas Braune (Leitung Landespolitik Ostdeutscher Rundfunk Brandenburg).

Zu Beginn referiert Minister Reiche über „Schulleitung in Brandenburg - Chancen und Grenzen“ (Grundlage dafür ist die Schrift „Bildungsoffensive 2000, Leitlinien zur Novellierung des Brandenburgischen Schulgesetzes“).

Während der Podiumsdiskussion spricht sich Minister Reiche für eine Amtsbegrenzung auf acht Jahre aus, wie z. B. bei Bürgermeister*innen. Aus seiner Sicht ergeben sich Schulleitungen 1. und 2. Klasse aus unterschiedlichen Leitungsfähigkeiten der Personen und nicht als Folge unterschiedlicher Rahmenbedingungen. Außerdem seien viele Probleme im Bildungswesen immer noch als Folge des 80%-Modells (Arbeitsplatzsicherungsmodell der Gewerkschaft) zu sehen, das nach der Wende im Land Brandenburg praktiziert wurde und Entlassungen vermeiden ließ.

Herr Professor Schaarschmidt spricht über seine Studie „Stress im Klassenzimmer“. Demzufolge ist der Leidensdruck der Lehrer in den neuen Bundesländern besonders hoch und hier besonders in Brandenburg und Sachsen-Anhalt. Mangelnde Anerkennung äußere sich in Gratifikationskrisen.

Frau Blechinger plädiert dafür, die Verantwortung der Eltern für die Erziehung ihrer Kinder stärker einzufordern. Außerdem spricht sie über Reformen im Bildungssystem, die durch die jetzige Regierungskoalition auf den Weg gebracht wer-

den. Für viele nicht gelöste Probleme sieht sie als Ursache, wie Herr Bildungsminister Reiche, das 80%-Beschäftigungssicherungsmodell und die Bildungspolitik der Vorgängerregierung. Sie spricht von irreparablen Schäden.

In den Diskussionsbeiträgen der Schulleiterinnen und Schulleiter aus den östlichen Bundesländern kommt ihre Frustration zum Ausdruck. Es werden u.a. zu hohe Arbeitsbelastung, nicht ausreichende Vorbereitung auf das Amt, zu geringe Selbstständigkeit, zu wenig Anerkennung, fehlende Gratifikation und finanzielle Ungleichbehandlung einzelner Gruppen genannt. Bei den nicht verbeamteten Schulleiterinnen und Schulleitern kommt Zukunftsunsicherheit infolge drohender Schulschließungen in hoher Zahl hinzu.

Ablehnend stehen die Schulleiterinnen und Schulleiter zur Amtsbegrenzung auf acht Jahre, auch wenn die Möglichkeit zur Wiederwahl besteht. Anders als in der Politik hätte hier nicht das Wahlvolk, sondern die Schulkonferenz zu entscheiden, zusammengesetzt aus Eltern, Lehrern und Schülern. Objektivität sei damit in Frage gestellt.

Zu hohe Arbeitsbelastung und Gratifikationskrisen schälen sich in der Diskussion als länderübergreifende Probleme heraus, unabhängig von der geografischen Lage. Häufige Frühpensionierungen seien Folge. Dr. Habeck weist den Minister nachdrücklich darauf hin, dass der von ihm verwandte Terminus der Abminderungsstunden abwegig sei. Ein Schulleiter leite die Schule und gebe darüber hinaus auch noch Unterricht. Er habe also Leitungszeit und Unterrichtszeit, diese nicht bedarfsdeckend. Der Minister will diesem Paradigmenwechsel folgen.

► Abends stehen – wie immer – das gemütliche Zusammensein und der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen aus den anderen Bundesländern auf dem Programm.

► Im Mittelpunkt der Arbeit am Freitag stehen die Länderberichte. Da sie für je-

den Verband schriftlich vorliegen, appelliert Dr. Habeck an die Länder-Referenten, auf Wiederholungen zu verzichten und sich auf *highlights* zu beschränken. Ziel sei es, den „Blick über den Gartenzaun“ und Vorreiterrollen bestimmter anderer für den eigenen Verband zu nutzen.

Es wird dem Vorschlag gefolgt, wegen der in der Podiumsdiskussion besonders deutlich gewordenen Probleme der Schulleitungen in den östlichen Bundesländern mit diesen zu beginnen.

Sachsen

Schülerrückgang führt zu Schulschließungen. Ungeklärt ist, was bei Schließungen aus den angestellten Schulleitern wird. Die Gründung von Schulverbänden könnte Schließungen vermeiden, wird aber vom Ministerium abgelehnt. Neuregelungen im Bildungsbereich scheitern hauptsächlich an finanziellen Problemen. Stagnation der Mitgliederzahlen ist zu verzeichnen.

Auf Nachfrage: In Sachsen gibt es die vierjährige Grundschule, die Hauptschule, die Realschule und das Gymnasium, wobei Haupt- und Realschule unter dem Dach der Mittelschule vereint sind. Das Abitur wird nach 12 Jahren abgelegt, die Mittelschule wird mit Prüfungen abgeschlossen. Es gibt auch einzügige Grundschulen.

Thüringen

Henry Wünschmann gibt den Verbandsvorsitz am 30.11.00 ab, wird aber im Vorstand weiter arbeiten. Es gibt Probleme, Mitglieder für die Vorstandsarbeit zu gewinnen. Da die Schulleiterinnen und Schulleiter verbeamtet wurden, sei Sicherheit da und das Verbandsinteresse geschmälert. Aus- und Eintritte wechseln. Viele sehen in der Verbandsarbeit ein Mittel für die Verwirklichung gewerkschaftlicher Ziele, es soll aber um Inhalte gehen. Die Kreisverbände arbeiten recht gut. Der Verband wird gehört, doch die Wirkung ist nicht zufriedenstellend.

Sachsen-Anhalt

Neu: Durch Fachleistungsdifferenzierung in Stufe 7 sind 50% der Stunden und in Stufe 9 75% der Stunden im Klassenverband aufgehoben, das wird als nicht günstig angesehen. Es ist kaum Kontinuität erkennbar. Nun gibt es eine mittelfristige Schulentwicklung, daneben die Gebietsre-

form, die erst zwei Jahre später greift. Widersprüche treten auf und man fragt sich, warum nicht die Gebietsreform abgewartet wird.

Auf Grund einer Schulgesetzänderung gibt es jetzt die Grundschule mit festen Öffnungszeiten von 7.30-13.00 Uhr. Eltern protestieren dagegen.

Brandenburg

Auf die Probleme, die bei der Podiumsdiskussion genannt wurden, wird nicht noch einmal eingegangen. Positiv wird vermeldet, dass Reformen in Entwürfen schon vorliegen. Die Verbandsarbeit wird erschwert durch geringe Mitgliederzahlen. Über den Bildungsserver hofft man, Mitglieder zu gewinnen.

Mecklenburg-Vorpommern

Weiter erfolgt keine Verbeamtung von Schulleitern und Lehrern. Es gibt ein neues Personalkonzept, danach arbeiten auch Schulleiterinnen und Schulleiter in Teilzeit, die Kürzung geht zu Lasten der Leistungszeit. Rund 50% der Schulen sollen schließen, d.h. nicht Erhalt der übrigen, sondern auch Fusionierungen und Neuausschreibungen sind möglich. Der Schulleiterverband wird angehört, doch die Umsetzung klappt nicht.

Berlin

Schulschließungen sind ein massives Problem und verbreiten Unsicherheit. Schulleiterinnen und Schulleiter im Ostteil der Stadt sind als Lehrer verbeamtet. Im Westteil der Stadt gibt es weniger Schließungen. Man geht wahrscheinlich vorsichtiger damit um, weil mit massiveren Protesten der Eltern zu rechnen ist. Reformen wechseln schnell. Die äußere Leistungsdifferenzierung der 5. und 6. Klasse ist angedacht. Doch woher sollen die Stunden kommen?

Baden-Württemberg

Bis Weihnachten schon soll eine Leistungsstufenverordnung umgesetzt werden, die es erst ab Oktober 2000 gibt. Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter hat zu beurteilen. (Zeitdruck)

Es gibt B-Listen für vorzeitiges Aufsteigen, die Älteren sind darin nicht erfasst. Dies wird nicht als Instrument zur Motivation angesehen. Ab nächstes Jahr soll es Leistungsprämien geben, nach A-Listen. Positiv wird vermerkt: Es ist eine Arbeits-

gruppe zur Definition des Berufsbildes Schulleiter eingesetzt worden. Dazu gibt es Klausurtagungen und einen zeitlichen Rahmen. Es werden 370 neue Stellen geschaffen, denn die verlässliche Grundschule braucht Stellen. Auf Nachfrage zur Krankheitsvertretung: An den Schulen gibt es eine Stammkrankenvertretung, die bei Bedarf auch in der Nachbarschule eingesetzt werden kann. Außerdem gibt es eine Springerkrankenvertretung. So ist z. B. ab dreiwöchiger Krankheit die Vertretung gesichert.

Rheinland- Pfalz

Es besteht Lehrermangel, besonders an Grundschulen. Die einzelnen Schularten sind elektronisch vernetzt. Im nächsten Schuljahr gibt es Leistungsprämien. Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter soll darüber befinden. Überall werden Qualitätsuntersuchungen gestartet. Schulen können ihre Schulprofile darstellen und dafür Auszeichnungen erhalten.

Schulleiterinnen und Schulleiter genießen im Ministerium hohes Ansehen. Nach den Wahlen will man sich mit der Angleichung der Leitungszeit unterschiedlicher Schulen befassen.

Nordrhein-Westfalen

Gratifikation erfolgt, ideell - nicht finanziell. Der Schulleiterverband ist im Internet unter www.schulleitung.de. Die Verbände werden zur Mitarbeit aufgerufen. Regelungen dazu müssen noch abgewartet werden.

Dr. Habeck empfiehlt die Lektüre der ausliegenden Broschüre des Arbeitgeberverbandes und verweist auf die Möglichkeit, Muster und fertige Schulprogramme vom Niedersächsischen Bildungsserver www.nibis.de zu laden.

Hessen

Es gab eine gelungene Veranstaltung zum Thema „Wie kann Qualität an Schulen verbessert werden.“ Der Verband ist für die Politiker ein anerkannter Gesprächspartner, dessen Vorstellungen Eingang finden. Infolge Frühpensionierungen gibt es unbesetzte Stellen. Die Ausbildung von Funktionsträgern erfolgt über Fortbildung. Zur Mitgliederwerbung gibt es die Aktion 100, wobei jedes Mitglied aufgerufen ist, neue Mitglieder zu werben.

Niedersachsen

Michael Samol regt auf Grund der gestrigen Podiumsdiskussion eine Strategie zur Lösung der Probleme der östlichen Bundesländer an.

Die Verbindung zu Schulamtsdirektoren sollte intensiver gestaltet werden. Die politischen Kontakte sind gut. Es gibt eine Schulstrukturdebatte über die Orientierungsstufe und deren Zukunft. Das Ministerium erkennt „Schulleiter“ als Berufsbild an, man denkt über Ausbildung und Zeiteinteilung nach. Vor 2003 ist nicht mit Umsetzung zu rechnen.

Der Schulleitungsverband hat als Unwort des Jahres „ergebnisoffen“ ausgewählt.

Hamburg

Es gibt 1000 offene Funktionsstellen. Man hat Schulassistenten zur Unterstützung der Schulleiter. Das soll auch eine Möglichkeit zur Schulleiterfindung sein. Es wurde ein Leitbild Schulleitung mit Unterstützung des Verbandes entwickelt. Zunehmend wird im Ministerium erkannt, dass Schulleitung ein eigenständiger Beruf ist.

Schleswig-Holstein

Es wird auf Heft 35 der Verbandszeitschrift hingewiesen. Der Grund- und Hauptschulbereich soll mehr Leitungszeit erhalten, allerdings gebunden an den Schulleiter. Es fehlen Schulleiter und Lehrer. Positiv: Der Verband organisierte einen Großkongress mit 250 Personen. Negativ zu sehen sind die stagnierenden Mitgliederzahlen. Die Vorstandsarbeit lastet auf zu wenig Personen, es ist fraglich, ob die positive Außenwirkung in Zukunft erhalten werden kann. Der Verband ist im Internet. Die Zeitschrift sollte trotzdem erhalten bleiben.

Da das Saarland und Bayern fehlten, liegen von diesen beiden Ländern keine Berichte vor.

► Anschließend werden drei Schwerpunkte für die weitere Arbeit benannt:

- Berufsbild Schulleiter und Arbeitszeit
- Ost-West-Gefälle
- Wie kann der Verband schlagkräftiger werden?

Auf Vorschlag wird zuerst die Problematik Ost-West-Gefälle behandelt. In der Podi-

umdiskussion und in den Länderberichten wurden die Probleme deutlich. Es setzt sich der Vorschlag durch, eine **Strategiekommission** zur Behandlung der Probleme der östlichen Bundesländer zu bilden. Dr. Habeck erfragt, wer in der Kommission mitarbeiten möchte.

Es melden sich :

Hannelore Prüver (Brandenburg), Valentina Finkh (Baden-Württemberg), Ursula Böttcher (Hamburg), Dr. Joachim Hoffmann, Torsten Masur (Mecklenburg-Vorpommern), Michael Samol (Niedersachsen), Ulrich Heitz (Sachsen), Horst-Dieter Radtke (Sachsen-Anhalt), Rudi Doil (ASD-Vorstand)

Die 1. Zusammenkunft soll im Januar 2001 in Hannover sein.

► *Am Nachmittag steht eine hervorragend organisierte Stadtrundfahrt mit einer äußerst kompetenten Stadtbilderklärerin auf dem Programm – ein Höhepunkt ist zweifellos die Führung durch Schloss Sanssouci. Abends geht es dann zum Georg-Kreissler-Abend. Ein wahrlich gelungenes kulturelles Beiprogramm. Dafür den Veranstaltern aus Brandenburg auch auf diesem Wege noch einmal recht vielen Dank!*

► Am Sonnabend stehen die Berichte der einzelnen ASD-Arbeitsgruppen an:

- „Wirtschaft-Schule“
- „Schulleiter kleiner Grundschulen“
- „Arbeitszeit der Schulleiter“

Es schließt sich der Bericht des Vorstandes seit der Wahl 1997 und die Aussprache darüber an. Danach erläutert Frau Kramm die Kassenübersicht 2000 und den Haushaltsentwurf 2001. Die Kassenprüfer, Wendtland (Hamburg) und Drosdatis (Schleswig-Holstein), schlagen die Entlastung des Vorstandes vor. Diese erfolgt bei einer Enthaltung einstimmig.

Anschließend wird einstimmig der neue Vorstand der ASD gewählt:

Vorsitzender	Dr. Habeck (NS)
stellv. Vorsitzend.	Heinz Winkler (Be)
stellv. Vorsitzend.	Rudi Doil (NRW)
Kassiererin	Michele Kramm (Sachsen-Anhalt)

Auf Vorschlag Dr. Habecks wird der ehemalige Vorsitzende Michael Jurczok zum **Ehrenvorsitzenden** ernannt.

► Als letztes wird über eine Satzungsänderung abgestimmt: Der Verband führt zukünftig den Namen **„Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands (ASD) e. V.“** und hat seinen Sitz in Berlin. Auch diese Abstimmung erfolgt einstimmig.

Letzte Meldung :

Der brandenburgische Kultusminister Reiche hielt vor der Deutschen Gesellschaft für Bildungsverwaltung (DGBV) in Berlin eine vielbeachtete Rede, in der es unter anderem hieß: „Ich habe gerade gelernt, dass man bei Schulleitern in keinem Fall von Abminderung sprechen darf. Man wird ihrer Arbeit damit nicht gerecht. Sie sind mit Hochschuldekanen vergleichbar. Neben der Leitungstätigkeit ist noch ein Lehrdeputat zu absolvieren. Hier hat ein Paradigmenwechsel statt zu finden!“

Anm.: Hoffentlich schafft es Herr Reiche, diese seine Erkenntnis auch seinen Kolleginnen und Kollegen in der Kultusministerkonferenz so nahe zu bringen, dass sich diese (Erkenntnis) nicht nur in Worten, sondern auch in Taten in allen Bundesländern – so auch in Schleswig-Holstein! – widerspiegelt!

Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands

ASD

Resolution des ASD im November 2000

Bundesvorsitzender
Dr. Heinfried Habeck
Kornblumenweg 1
Tel.: priv. (04231) 936074
dienstl. (04202) 70616
Fax priv.: (04231) 936074
e-mail: habeck@slvn.de

Deutsche Schulleitungen fordern: **Qualität von Schule in allen Teilen Deutschlands sichern und weiter entwickeln**

Die Spitzen der deutschen Politik betonen es immer wieder: Der Wirtschaftsstandort Deutschland hat international nur Bestand, wenn seine jungen Menschen gut ausgebildet die Schule verlassen. Die deutschen Schulleiterinnen und Schulleiter unterstützen diese Einschätzung uneingeschränkt. Dazu muss jede einzelne Schule in der Lage sein, die Qualität von Unterricht zu sichern und in einem permanenten Prozess weiter zu entwickeln. Für die Qualitätsentwicklung in der Schule ist in erster Linie die Schulleitung zuständig. Sie muss dazu adäquat ausgebildet sein und die entsprechenden Rahmenbedingungen vorfinden.

Für den ASD – Allgemeiner Deutscher Schulleitungsverband –, der bundesweit über 10.000 Schulleitungsmitglieder aller Schulformen vertritt, stellt die Anfang November 2000 in Potsdam tagende Bundes-Delegiertenversammlung klar, dass sich die Schulleiterinnen und Schulleiter ihrer Verantwortung für die Qualität von Schule bewusst sind.

Dieser Verantwortung lässt sich jedoch in den östlichen Bezirken von Berlin und den meisten neuen Bundesländern kaum nachkommen. Die Schulleitungen müssen hier weiter – 10 Jahre nach der Wiedervereinigung – massive Benachteiligungen hinnehmen. Mangelnde Rechts- und Statussicherheit müssen zwangsläufig Innovationsbereitschaft und Zukunftsdenken hemmen. Der ASD hat bereits 1995 während seiner Bundestagung in Schleswig-Holstein die Gleichstellung aller Schulleitungen in der Bundesrepublik Deutschland gefordert.

Der ASD verlangt ein weiteres Mal, dass es ein Ende haben muss mit

- unklaren Perspektiven
- ungesichertem Status und
- mangelnder Rechtssicherheit.

Die deutschen Schulleiterinnen und Schulleiter wollen in allen Bundesländern in gleicher Weise für die Qualität von Schule einstehen können. Der ASD hat sich in einer Arbeitsgruppe dieser Problematik angenommen und wird schnellstmöglich Verbesserungsvorschläge vorlegen. Der ASD wird zusammen mit seinen Mitgliedsverbänden in den Bundesländern auf eine Umsetzung der Ergebnisse drängen.

Der unbekannte Lehrer

Deutschlands Pädagogen gelten zu Unrecht als faul – ihr Beruf ist vielfach falsch strukturiert

Von Jeanne Rubner

Der Lehrerberuf hat etwas Paradoxes. Jeder meint zu wissen, was ein Lehrer können muss und was er leistet. Denn jeder ist zur Schule gegangen und hat schlechte, mittelmäßige und auch gute Pädagogen erlebt. Und trotzdem sind über die Lehrer relativ wenig verlässliche Daten bekannt. Faule Säcke sind sie, meinen die einen, die wenig arbeiten, dafür ein gutes Gehalt einstreichen und sich mit einer ordentlichen Pension vorzeitig zur Ruhe setzen. Die Lehrer selbst fühlen sich überlastet, das bestätigt ihnen nun wieder einmal eine Studie der Universität Potsdam. Sie fühlen sich von Schülern getriezt und von Eltern unter Druck gesetzt. Dass sie an ihrem schlechten Ruf manchmal mitschuldig sind, wollen die wenigsten sich eingestehen.

Mit einem Mythos lässt sich leicht auf-räumen: Lehrer arbeiten im Durch-schnitt mehr, als im Öffentlichen Dienst üblich ist. Die bislang umfassendste Rechnung kommt aus Nordrhein-Westfa-len, und sie bescheinigt den Pädagogen 1800 Arbeitsstunden jährlich – das sind hundert Stunden mehr, als der Durch-schnitts-Beamte leistet. Andere Studien bestätigen das Ergebnis. Die reine Stun-denzahl von 22 bis 28 Stunden wöchent-lich, die Lehrer in der Schule ableisten, ist eben nicht maßgeblich; für eine Deutschstunde arbeitet ein Lehrer min-destens 100 Minuten. Der Pauker, der ne-

benbei einen Golfplatz betreiben kann, dürfte tatsächlich die Ausnahme sein.

Zur zeitlichen Belastung kommt die emotionale. Die Klassen werden immer größer – wo in den siebziger Jahren noch 25 Schüler saßen, drängeln sich heute oft mehr als 30. Junge, stärker belastbare Lehrer rücken nicht nach, das Kollegium vergrößert. Lehrer müssen zunehmend als Erzieher herhalten, sie sollen das schaf-fen, was Eltern nicht gelingt. Hinzu kommt, dass Väter und Mütter sich im Konfliktfall nicht auf die Seite des Leh-rers schlagen, wie das früher meist der Fall war, sondern fast immer auf die des Kindes. Es überrascht kaum, dass nur je-der vierte Lehrer tatsächlich bis zur Al-tersgrenze arbeitet. Mehr als die Hälfte lässt sich wegen Dienstunfähigkeit vor-zeitig pensionieren – das kann keine kollektive Faulheit sein; hier sind Menschen wirklich ausgebrannt.

Vieles davon ist längst bekannt, doch die Lehrer und ihre Interessenverbände verharren in Lethargie. Zum Beispiel beim Thema Arbeitszeit. Die mittlere Be-lastung mag zwar hoch sein, aber die Ab-weichung ist mit 300 Stunden enorm. Es gibt also zahlreiche Pädagogen, die es sich auf Kosten ihrer Kollegen gemütlich machen – der Sportlehrer vielleicht, der keine seitenlangen Deutsch-Aufsätze korrigieren muss. Es ist deshalb höchste Zeit, das einheitliche Stundendeputat ab-zuschaffen und der einzelnen Schule den

Freiraum zu geben, die Arbeitszeit selbst-ständig einzuteilen. Doch eine Umverteil-ung lehnen Lehrer-Gewerkschaften bis-lang ab, fürchten sie doch um einen Teil ihrer Klientel.

Auch bei der Berufswahl fehlt das En-gagement der Verbände. Manchem Lehr-ams-Studenten scheinen tatsächlich die langen Ferien, der sichere Beamtensta-tus und die freie Zeiteinteilung entschei-dend zu sein. Wo bleibt die ehrliche Bera-tung über die Härten des Lehrerdaseins? Auch der allzu späte Einstieg in die Pra-xis demotiviert viele angehende Lehrer. Und sind sie endlich im Beruf, stehen sie wieder allein – die Supervision, die Be-gleitung und Unterstützung der Lehrer von außen sind in der Schule noch die große Ausnahme.

Schließlich müssen sich die Pädago-gen zu mehr Professionalität verpflich-ten. Es ist offensichtlich, dass die Quali-tät des Unterrichts erheblich schwankt, doch wegen falsch verstandener Kollegia-lität wird dieses Problem kaum themati-siert. Zu lange haben Lehrer sich gegen eine Bewertung gesträubt – sie ist über-fällig. Einhergehen mit einer Evaluation muss aber auch die Fortbildung; ohne entsprechende Angebote bringen Noten für Lehrer nichts. Der Druck, sich fortzu-bilden, ist zu gering; zu viele Lehrer glau-ben, ihre Lehrjahre endeten mit dem letz-ten Tag an der Universität. Doch auch Lehrer müssen lernen.

„Computer aus Grundschule verbannen“

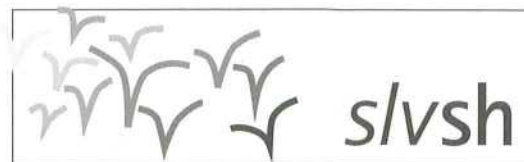
WASHINGTON (afp)

Ein Zusammenschluss von Lehrern und Kinderpsycholo-gen hat in den USA dafür plädiert, Computer aus Grund-schulen zu verbannen. Die neue Technik gefährde die Ge-sundheit der Kleinen, erklärte die „Allianz für die Kind-heit“, die vor drei Jahren bei einem internationalen Treffen von Waldorf-Lehrern entstand, in Washington. Zu den Ge-fahren gehörten entzündete Augen, Übergewicht, soziale Isolation und in manchen Fällen dauerhafte körperliche, emotionale sowie geistige Entwicklungsschäden. Computer lenkten Kinder und Erwachsene voneinander ab, so dass sie keine persönlichen Bande entwickelten. Die Grundschüler brauchten Zeit für Spiel, Kunst und die direkte Begegnung mit der Natur. Der Aufruf wurde von 75 angesehenen Leh-rern, Psychiatern und anderen Fachleuten unterzeichnet.

Bußgeld für Eltern

dpa Zürich – Der Schweizer Kanton St. Gallen will mit Bußgeldern für Eltern und Zwangseinweisungen auf-fälliger Schüler in Internate für mehr Disziplin sorgen. Eltern, die Elternabende „schwänzen“ oder Kinder bei Schularbeiten nicht un-terstützen, sollen mit bis zu 1250 Mark bestraft werden.

Mehr **Zeit** für gute Schule



Schulleiterverband Schleswig-Holstein e. V.

Der Schulleiterverband Schleswig-Holstein (s/vsh) ist **die Interessenvertretung** für Schulleiterinnen und Schulleiter, Stellvertreterinnen und Stellvertreter **aller** Schularten Schleswig-Holsteins. Ihm gehören zur Zeit mehr als 420 Mitglieder an.

Unser Hauptziel ist es, die Rahmenbedingungen für Schulleitungen zu verbessern! Dabei machen wir deutlich, dass Führungsaufgaben **unverzichtbarer** Bestandteil von Schulleitungen sind. Gleichzeitig erarbeiten wir Konzepte für Schul- und Personalentwicklung und streben ihre Umsetzung an.

Der s/vsh vertritt die Belange seiner Mitglieder gegenüber

- dem Ministerium
- der Schulaufsicht auf allen Ebenen
- den Schulträgern
- den Eltern- und Schülervvertretungen
- den Personalvertretungen
- der Öffentlichkeit
- der Wirtschaft
- den Gewerkschaften
- allen demokratischen Parteien
- anderen Verbänden, ...

Der Schulleiterverband (s/vsh) - die größte und stärkste Vereinigung von Schulleitungsmitgliedern in Schleswig-Holstein - ist in den Jahren seit seiner Gründung im Jahre 1991 zum akzeptierten und geforderten Gesprächspartner der o. g. Institutionen geworden. Ziel des Schulleiterverbandes Schleswig-Holstein (s/vsh) war und wird auch zukünftig die Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls von Schulleitungen durch Gedankenaustausch und gegenseitige Unterstützung sein. Dafür wird weiterhin kontinuierlich daran gearbeitet werden, die Interessen des Schulleiterberufes in allen und für alle Schularten zu vertreten, wobei stets das Motto gelten wird:

Die Schulleitungen aller Schularten stärken und keine Schulleitung einer Schulart schwächen, denn: das schafft **WIR-GEFÜHL**, da im Kern **alle Schulleitungstätigkeit aller Schularten gleich** ist !

Gemeinsam sind wir stärker !

Werden auch Sie Mitglied im Schulleiterverband Schleswig-Holstein (s/vsh) und senden Sie noch heute Ihre Beitrittserklärung an die Geschäftsstelle¹ ab!

**Gemeinsam mit uns
Herausforderungen erkennen
Aufgaben anpacken
Probleme lösen**

¹ s/vsh
Postfach 1335 - 25536 Brunsbüttel

BEITRITTSERKLÄRUNG zum Schulleiterverband Schleswig-Holstein e.V. – s/vsh –

Name

Vorname

Geb. Datum

Dienstbezeichnung/Funktion

Schulart

zuständ. Schulamt

Name und Anschrift der Schule

Dienst-Telefon

Dienst-Fax

Privat-Telefon

Privat-Fax

Privat-Anschrift

Ort, Datum

Unterschrift

Ich bin damit einverstanden, daß der monatliche Beitrag von DM 10,- einmal jährlich im voraus von meinem Konto abgebucht wird.

Bankinstitut

Bankleitzahl

Kontonummer

Eintrittsdatum

Unterschrift

Ihre Wünsche, Anregungen, konstruktive Kritik sind uns wichtig und für eine effektive Verbandsarbeit unerlässlich! Also rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns!

Ich habe folgende Anregungen für die Verbandsarbeit:

Ich biete meine Mitarbeit an (pauschal, zu bestimmten Themen, speziellen Aufgaben):

Ich wünsche mehr Informationen zu folgenden Themen:

Vorstand

Name	Privatanschrift	Schuladresse	Fax email
Rektor Michael Doppke Vorsitzender	Birkeneck 3 25479 Ellerau 04106 - 73762	Grundschule Kaltenweide Amandastr. 42 25335 Elmshorn 04121 - 84278 / 840960	Schule 04121 - 82972 privat 04106 - 78867 Michael.Doppke@ t-online.de
Geschäftsstelle ¹ Paul Kniebusch Postfach 1335 25536 Brunsbüttel	Westerstr. 29 25704 Meldorf 04832 - 5254	Hauptschule Brunsbüttel Kopernikusstr.1 25541 Brunsbüttel 04852 - 549910	04832 - 5286 Paul.Kniebusch@ t-online.de
Realschulrektor Uwe Koch Stv. Vorsitzender	Schobüller Str. 57 25813 Husum 04841 - 4267	Ferdinand-Tönnies-Schule Flensburger Chaussee 30 25813 Husum 04841 - 73715	04841 - 61695
Rektor Walter Rossow Stv. Vorsitzender	Wacholderweg 27 25462 Rellingen 04101 - 372780	Geschwister-Scholl-Schule Schulstr. 6 25355 Barmstedt 04123 - 68310	Schule 04123 - 683121 privat 04101 - 372782 Walter.Rossow@ t-online.de
Konrektor Klaus-Ingo Marquardt Schriftführer	Pommernweg 33 24582 Wattenbek 04322 - 2362	Grundschule Wattenbek Schulstr. 6 24582 Wattenbek 04322 - 5650	privat 04322 - 2362 Klaus.Marquardt@ t-online.de
Rektor Hans-Peter Drosdatis Kassierer	Fleederbusch 9 24576 Bad Bramstedt 04192 - 4521	Grundschule G.-Keller-Str. Sandweg 39b 22848 Norderstedt 040 - 5235451	040 - 5283367
Rektor Olaf Peters Beisitzer	Heisterweg 11 24392 Süderbrarup 04641 - 933146	Gorch-Fock-Schule Mürwiker Str. 7 24376 Kappeln 04642 - 984600 / 9846029	04642 - 9846016
So-Rektorin Nora Siegmund Beisitzerin	Illerweg 31 24146 Kiel 0431 - 787894	Gerhart-Hauptmann-Schule Große Ziegelstr. 62 24148 Kiel 0431 - 722933	Schule 0431 - 721069 Nora.Siegmund@ t-online.de
Rektor Hans Stäcker Beisitzer	Hermann-Löns-Weg 21 24939 Flensburg 0461 - 12392	Grund- und Hauptschule Tarp Schulstr. 7 24963 Tarp 04638 - 894614	Schule 04638 - 894623 privat 0461 - 5090221 ghs tarp@schulen. komtel.net
Rektorin Maren Böddener Beisitzerin	Ansgariusweg 22a 22880 Wedel 04103 - 91986	Moorwegschule Breiter Weg 57 - 67 22880 Wedel 04103 - 912170	Schule 04103 - 9121720 privat 04103 - 912986 Fax 04103 - 912987
Rektorin Magda Sorour Beisitzerin	Bischofsteicher Weg 51 23858 Reinfeld 04533 - 4059	Grundschule Falkenfeld Helgolandstr. 5 23554 Lübeck Tel. 0451 - 4085090	
Friedrich Jeschke Rechtsberatung	Meisenweg 11 23769 Burg a. F. 04371 - 2402	Rektor a. D.	04371 - 3749

¹ Homepage <http://www.slvsh.de>

Die letzte...? - Das Letzte !

- Quelle und Verfasser unbekannt -

Wie wahr ...

Es war einmal ein Schäfer, der in einer einsamen Gegend seine Schafe hütete. Plötzlich tauchte in einer großen Staubwolke ein nagelneuer Cherokee Jeep auf und hielt direkt neben ihm. Der Fahrer des Jeeps, ein junger Mann in Brioni-Anzug, Cerutti-Schuhen, Ray-Ban-Sonnenbrille und YSL-Krawatte steigt aus und fragt ihn: „Wenn ich errate, wie viele Schafe Sie haben, bekomme ich dann eins?“

Der Schäfer schaut den jungen Mann an, dann seine friedlich grassenden Schafe, und sagt ruhig: „In Ordnung!“

Der junge Mann parkt den Jeep, verbindet sein Notebook mit dem Handy, geht im Internet auf eine NASA-Seite, scannt die Gegend mit Hilfe seines GPS-Sattelitennavigationssystems, öffnet seine Datenbank und 60 Excel-Tabellen mit einer Unmenge von Formeln. Schließlich druckt er einen 150-seitigen Bericht auf seinem High-tech-Mini-Drucker, dreht sich zu dem

Schäfer um und sagt: „Sie haben hier exakt 1586 Schafe.“

Der Schäfer sagt: „Das ist richtig, suchen Sie sich ein Schaf aus.“ Der junge Mann nimmt eine Schaf und lädt es in den Jeep ein.

Der Schäfer schaut ihm zu und sagt:

„Wenn ich Ihren Beruf errate, geben Sie mir dann das Schaf zurück?“

Der junge Mann antwortet: „Klar, warum nicht?“

Der Schäfer sagt: „Sie sind ein Unternehmensberater.“

„Das ist richtig, woher wissen Sie das?“ will der junge Mann wissen.

„Sehr einfach“, sagt der Schäfer, „erstens kommen Sie hierher, obwohl Sie niemand gerufen hat. Zweitens wollen sie ein Schaf als Bezahlung dafür haben, dass Sie mir etwas sagen, was ich ohnehin schon weiß, und drittens haben Sie keine Ahnung von dem, was ich mache, denn Sie haben sich meinen Hund ausgesucht.“

Quizfrage zum Neuen Jahr:

Wo ist der Unterschied zwischen einer Unternehmensberatung und einem netten verträumten Ministerium in einer nicht zu großen norddeutschen Landeshauptstadt?

Selbstverständlich werden die besten Antworten gnadenlos in der nächsten Ausgabe veröffentlicht!

Schulleiterverband Schleswig Holstein
c/o Walter Rossow
Wacholderweg 27, 25462 Rellingen
DPAG, Postvertriebsstück

Druck:
Druck & Grafikstudio Menne GmbH, 23552 Lübeck

PVSt. DPAG Entg.bez. C 12646
000275*00059*

Herrn
Uwe Niekiet
Waldstr. 98
25712 Burg

Gemeinsam mit uns Herausforderungen erkennen Aufgaben anpacken Probleme lösen

IMPRESSUM

Herausgeber und Verlag:
Schulleiterverband Schleswig Holstein e.V.
c/o Walter Rossow
Wacholderweg 27
25462 Rellingen

Verantwortlich:
Walter Rossow

Auflage:
1300 Exemplare
(Für Mitglieder ist der Bezugspreis im Beitrag enthalten)

Erscheinungsweise:
vierteljährlich

Für namentlich
gekennzeichnete Beiträge ist
der/die Unterzeichnende verantwortlich

