

## Inhalt

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Vorwort – <i>Uwe Niekief</i>                                                               | 4  |
| Führungskraft Schulleiter – worauf es ankommt – <i>Helmut E. Klein</i>                     | 6  |
| Einladung zum Kongress am 25. November 2008: Neue Aufgaben in der Schulleitung             | 11 |
| Schule 2020: Wie sieht die Schule im Jahr 2020 aus? – <i>Sabine Kauffeld, Heidi Müller</i> | 13 |
| Computer statt Schönschrift – <i>Raimund Hosch</i>                                         | 14 |
| Der Wunsch nach sozialer Kompetenz – <i>Gerrit Buchhorn</i>                                | 15 |
| ADHS – Kinder in Schule und Familie – <i>Klaus-Ingo Marquardt</i>                          | 16 |
| Unsere Zeitung in neuem Gewand – <i>Klaus-Ingo Marquardt</i>                               | 18 |
| b:sl Beruf Schulleitung – Das bundesweite Schulleiterforum im Internet                     | 18 |
| Informationen aus der Geschäftsstelle – <i>Klaus-Ingo Marquardt</i>                        | 19 |
| Ihre Ansprechpartner in den Kreisen                                                        | 19 |
| Werbung des s/vsh mit Beitrittsformular                                                    | 20 |
| Fraktionsgespräche – <i>Klaus-Ingo Marquardt</i>                                           | 22 |
| Von der Stellenzuweisung zum schülerbezogenen Finanzbudget – <i>Ulrike Weitzel</i>         | 22 |
| Pressesplitter                                                                             | 28 |
| Rechtschreibung                                                                            | 29 |
| Impressum                                                                                  | 29 |

Wir möchten alle Kolleginnen und Kollegen bitten, bei

- Namens-, Schul- oder Privatadressenänderungen,
- Eintritt in den Ruhestand oder
- Kontoänderungen

auch an den s/vsh zu denken und diese

◇ **unserer Geschäftsstelle, Klaus-Ingo Marquardt, Schulstr. 6, 24582 Wattenbek**

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

## Vorwort

Uwe Niekel

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

„Kalender, Kalender, du bist ja schon so dünn ...“ ging mir neulich durch den Kopf, als ich in meinen Kalender guckte. Wenn Sie diese Worte lesen, sind es noch ungefähr 4 Wochen bis zum ersten Advent.

Mir ist die Zeit zwischen Sommer- und Herbstferien noch nie so kurz vorgekommen wie in diesem Schuljahr. Es mag an den Schokoladenweihnachtsmännern liegen, die bereits vor den Herbstferien in den Einkaufsregalen standen, hauptsächlich lassen meiner Meinung nach aber die mit der Umgestaltung der Schulen verbundenen Reformen Lehrkräften und besonders den Schulleitungen keine Luft mehr zum Atmen.

Einschulung, Elternabende, Neuwahlen der schulischen Gremien, Jahresstatistik und die Anmeldegespräche für das Schuljahr 2009/10 gingen nahtlos ineinander über. Die geforderten Reformen könnten, wenn möglich, bequem 200 Prozent der verbliebenen Zeit füllen. Diesen Eindruck habe ich - an einer Grundschule. An den Regional- und Gemeinschaftsschulen ist die Zeit noch erheblich knapper.

„Mehr Zeit für gute Schule“ lautet seit langem eine Forderung unseres Verbandes. Sie ist aktueller denn je.

Olaf Peters und ich haben auf dem Kieler Schulleitungssymposium eine Zeitreise besonderer Art angetreten. Wir waren dort erstmalig mit einem Informationsstand vertreten. Beim Anpinnen der 66 Titelblätter unserer Verbandszeitung wurde manche Erinnerung wieder lebendig, und oft haben wir uns bei den Schlagzeilen gefragt, ob sie noch oder schon wieder aktuell sind. Sie sind auf unserem Kongress am 25.11.08 herzlich zum Mitreisen eingeladen. Wir werden die Titelblätter dort noch einmal ausstellen.

Natürlich habe ich auch die Vorträge und Workshops des Schulleitungssymposiums besucht. Besonders beeindruckt hat mich der Vortrag von Prof. Dr. Manfred Weiß aus Frankfurt a.M. Er vertrat überzeugend den Standpunkt, dass der Wettbewerb zwischen Schulen nicht zu einer Leistungssteigerung der Schülerschaft insgesamt führen wird, sondern eher kontraproduktiv ist. Die Guten werden besser, die Schlechten noch schlechter und der Bildungsabschluss wird noch stärker von der sozialen Herkunft abhängig sein. Die Veröffentlichung der VERA Ergebnisse und anderer Schülerleistungen in den neuen Schulportalen gerät da in ein etwas anderes Licht.

Die Vortragsfolien von Prof. Dr. Weiß und die weitere Dokumentation des Symposiums finden Sie im Internet unter [www.kieler-schulleitungssymposium.de/docs/weiss08.pdf](http://www.kieler-schulleitungssymposium.de/docs/weiss08.pdf).

Herbstzeit ist für uns immer Kongresszeit. Das gemeinsam mit dem IQSH und dem Ministerium erarbeitete Programm für den diesjährigen Kongress finden Sie in dieser Zeitung. Beim Lesen des Programms werden Sie sehen: Der Weg nach Rendsburg lohnt sich auch in diesem Jahr.

Unter dem Titel „Neue Aufgaben in der Schulleitung“ haben wir drei Themenschwerpunkte gesetzt. Je einen für die Primarstufe und für die Sekundarstufe und einen gemeinsamen für beide Schulstufen bzw. die entsprechenden Schulleitungen.



Alle Themen sind sicherlich auch für Koordinatoren oder angehende Koordinatoren an den neuen Schulen interessant. Vielleicht ist das Kongressprogramm ein Anlass über die Weitergabe unserer Zeitung in der erweiterten Schulleitungsrunde nachzudenken. Vom Vorstand ist dies ausdrücklich gewünscht. Zur Durchsetzung unserer Forderungen brauchen wir einen starken Verband aus Schulleitungen, Stellvertretungen und Koordinatoren.

Abschließend noch ein Hinweis in eigener Sache. Wir trennen uns von unserer Verbandszeitschrift in der bisherigen Form und geben von der nächsten Ausgabe an gemeinsam mit dem Allgemeinen Schulleitungsverband Deutschland e.V. die Zeitschrift b:sl Beruf: Schulleitung Regionalausgabe Schleswig-Holstein heraus. Wie beim Nachrichtenblatt unseres Ministeriums bekommen Sie ab der nächsten Ausgabe zwei Zeitschriften in einer. In der Mitte finden Sie die gewohnten slvsh-Informationen, außen die bundeseinheitliche b:sl. Unsere Beweggründe finden Sie im Artikel von Klaus-Ingo Marquardt in diesem Heft beschrieben.

Bereits in unserer letzten und auch in dieser Ausgabe fanden und finden Sie viele Artikel der bundesweiten b:sl abgedruckt. Dem ASD und der Redaktion um Sabine Kauffeld in Berlin möchte ich für die großzügige Genehmigung des Abdrucks besonders danken.

Die Kooperation mit der b:sl bringt für unsere Mitglieder noch einen weiteren Vorteil. Bisher haben wir die Einrichtung eines Mitgliederforums im Internet gescheut, denn die damit verbundenen Wartungs- und Kontrollarbeiten konnten wir nicht leisten. Die b:sl hat bereits ein Forum mit bundesweiten und schleswig-holsteinischen hochaktuellen Informationen für Schulleitungen. Vielleicht schauen Sie einfach mal [www.berufsschulleitung.de/forum/](http://www.berufsschulleitung.de/forum/) an.

Den Vorstand finden Sie bereits im Forum. Vielleicht trifft man sich dort.

Wenn nicht, sehen wir uns hoffentlich zahlreich am 25. November auf dem Kongress in Rendsburg.

Ihr



Uwe Niekel



Seit 1815 versichert der Lehrer-Feuerversicherungsverein den Hausrat seiner Mitglieder. Gegen Brand, aber auch gegen Einbruchdiebstahl, Fahrraddiebstahl, Wasserschäden, Glasbruch, Induktionsschäden u.a. Mit Feuer und anderen Gefahren kennen wir uns also aus. Mit teuer jedoch nicht. Erwarten Sie statt Top-Prämien lieber Top-Leistungen – schnell, persönlich und verbindlich. Wo der Haken ist? Es gibt keinen. Unsere kosteneffiziente Struktur als Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit ermöglicht Tarife, bei denen Ihnen andere Anbieter gestohlen bleiben können.

**Und das Heißeste: Auch Nicht-Lehrer können bei uns Mitglied werden. Besteht Ihre Versicherung diese Feuerprobe?**

## Bitte recht freundlich!

Mit unserer Hausratversicherung bleiben Sie gelassen auch wenn es mal blitzt.



Lehrer-Feuerversicherungsverein für Schleswig-Holstein, Hamburg und Mecklenburg-Vorpommern



*Mit Sicherheit Klassenbester*

lfv@lfv-kiel.de · [www.lfv-kiel.de](http://www.lfv-kiel.de)

## Führungskraft Schulleiter – worauf es ankommt

Von Helmut E. Klein, Institut der deutschen Wirtschaft Köln

*Hinweis: Dieser Artikel ist mit freundlicher Genehmigung der Redaktion übernommen aus der b:sl Ausgabe September 2008.*

**Schulleiter sollen größere Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume erhalten. Eine Bestandsaufnahme von Aufgaben, Kompetenzprofilen und Qualifizierungen von Schulleitern in den Ländern zeigt, dass diese erst in Ansätzen geschehen ist. Meist fehlen den Schulleitungen die nötigen Führungsmittel.**

Der Führungserfolg ist von mehreren Faktoren abhängig. Dazu zählen Unternehmensverfassung und rechtlicher Rahmen, aber auch Organisationsstruktur und -kultur. Und da es immer auf die handelnden Menschen ankommt, spielen dabei Aspekte wie die Persönlichkeit und das Verhalten einer Führungskraft eine genauso wichtige Rolle wie Leistungsfähigkeit und Teamgeist der Mitarbeiter, die es zu managen gilt. Dass diese Zusammenhänge auch für die Führungssituation an Schulen mittlerweile als bedeutend anerkannt sind, lässt sich an der um sich greifenden Idee der Übertragung von dezentraler Verantwortung auf Schulleiter dokumentieren. Im Sinne der Herstellung einer Handlungsfähigkeit ist es daher konsequent, dass Schulleiter mit Vollmachten einer Führungskraft ausgestattet sein müssen und dass es Anreize für bestmögliches Handeln gibt. Welche Aufgaben damit verbunden sind und welche Kompetenzen Schulleiter notwendigerweise brauchen, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden, lässt sich aus den veränderten, wenn auch noch weit hin im Fluss befindlichen institutionellen Rahmenbedingungen ableiten. Schulleitungen sollten künftig folgende Verantwortungsbereiche wahrnehmen:

- Führungs- und Förderungsverantwortung für das Lehrerkollegium,
- Strategieverantwortung im Sinne der betrieblichen Strategie- und Zielfindung für die Schule,
- Ergebnisverantwortung für das Erreichen des vereinbarten Leistungssolls sowie
- effiziente Nutzung des vorgegebenen Budgets.

Anders als bei der bisherigen Funktion des Schulleiters als „Primus inter pares“ mit begrenzter Weisungsbefugnis, setzt künftig Führungsverantwortung von Schulleitungen voraus, dass

jede Schule – ausgehend vom staatlichen Erziehungs- und Bildungsauftrag und vorgegebenen Bildungsstandards – gemeinsame Ziele festlegt. Diese Ziele markieren den Rahmen für die Qualitätsentwicklung und für die Überprüfung der Wirksamkeit pädagogischen Handelns.

Hier stellen sich die entscheidenden Fragen: nämlich für welche Führungsbereiche den Schulleitungen Entscheidungsbefugnisse übertragen werden oder bereits übertragen worden sind – und in welchem Umfang Schulleitungen mit Freiheitsgraden ausgestattet sind. Diese Fragen waren Gegenstand einer Befragung der Länderministerien, die von der Bundesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT* in Auftrag und vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln ausgewertet wurde.

**Verantwortung für Qualität: Eine eindeutige Verpflichtung**

Wer die Verantwortlichen in Schul- und Kultusministerien, in Schuladministration und Lehrerbildung der einzelnen Bundesländer danach befragt, ob die Schulleitungen Verantwortung für die Organisationsentwicklung ihrer Schule haben, wird bundesweit auf nahezu vorbehaltlose Zustimmung treffen. Das erklärt, weshalb Schulleitungen bundesweit überwiegend für Schulprogramme verantwortlich sind. Dies entspricht einer wünschenswerten Strategieverantwortung im Sinne der betrieblichen Strategie- und Zielfindung für die Schule.

Wird die Verantwortung für die Organisationsentwicklung unter betriebswirtschaftlichen Führungsaspekten dahingehend untersucht, ob oder in welchem Umfang den Schulleitungen als Entscheidungsträgern die erforderlichen Führungsmittel zur Verfügung stehen, ist zunächst zu konstatieren, dass das Schlagwort Organisationsentwicklung offensichtlich als eine Art „Containerbegriff“ fungiert. Oftmals wird in diesen von Seiten der Schuladministration beliebig viel hineininterpretiert, was von den Schulleitungen an Organisationsentwicklung oder Qualitätsmanagement zu leisten ist. Was die Einschätzung dieser Praxis betrifft, macht daher längst das Aporcu: „Schulautonomie ist, was Schulautonomie genannt wird“ die Runde.

**Verantwortung für Personal: Meist fehlen die Führungsmittel**

Derzeit haben Schulleitungen in zwölf Bundesländern das Recht, dienstliche Beurteilungen zu erstellen. Es handelt sich hierbei fallweise um

Anlass- und/oder Regelbeurteilungen. Bisher war für die Abgabe dienstlicher Beurteilungen von Lehrkräften in den meisten Ländern der unmittelbare Dienstvorgesetzte, also der Leiter der zuständigen Schulaufsichtsbehörde, verantwortlich. Die Übertragung dieser Aufgabe auf den Schulleiter ist der offensichtlichste Schritt zur Dezentralisierung von Verfahrensvorschriften bzw. zur Delegation von Kompetenzen. Ebenso werden vom Dienstvorgesetzten des tradierten

Typs Disziplinarbefugnisse ausgeübt. In dieser Hinsicht findet bislang jedoch bundesweit keine vollständige Übertragung der Vorgesetztenfunktion auf die Schulleiter statt. Lediglich in den Ländern Baden-Württemberg, Hamburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern und Niedersachsen korrespondiert das Beurteilungsrecht des Schulleiters mit dem Disziplinarrecht, das dieser nun ausüben kann. (Siehe auch nachfolgende Tabelle)

## Verantwortung der Schulleitung für Personal: Mit Einschränkung

|                        | Erstellt<br>Zielvereinbarungen<br>mit Lehrern | Wirkt<br>entscheidend<br>bei<br>Einstellungen<br>mit | Erstellt<br>dienstliche<br>Beurteilungen | Übt<br>Disziplinarrecht<br>aus |
|------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------|
| Baden-Württemberg      | +/-                                           | +                                                    | +                                        | -                              |
| Bayern                 | +/-                                           | -                                                    | +                                        | +/-                            |
| Berlin                 | +/-                                           | +                                                    | +                                        | -                              |
| Brandenburg            | -                                             | +                                                    | +/-                                      | -                              |
| Bremen                 | +/-                                           | -                                                    | +                                        | -                              |
| Hamburg                | -                                             | +                                                    | +                                        | +                              |
| Hessen                 | +/-                                           | +                                                    | +                                        | +                              |
| Mecklenburg-Vorpommern | +/-                                           | +                                                    | +                                        | +                              |
| Niedersachsen          | +/-                                           | +/-                                                  | +/-                                      | +                              |
| Nordrhein-Westfalen    | +/-                                           | +                                                    | +                                        | +/-                            |
| Rheinland-Pfalz        | +/-                                           | +/-                                                  | +                                        | -                              |
| Saarland               | -                                             | +/-                                                  | +                                        | -                              |
| Sachsen                | +/-                                           | +/-                                                  | +                                        | -                              |
| Sachsen-Anhalt         | +/-                                           | +/-                                                  | -                                        | -                              |
| Schleswig-Holstein     | +/-                                           | +/-                                                  | +/-                                      | -                              |
| Thüringen              | +/-                                           | -                                                    | +                                        | -                              |

+ = Ja

- = Nein

+/- = teilweise

Stand: September 2007

Quelle: Umfrage der Bundesarbeitsgemeinschaft *SchuleWirtschaft* in den jeweiligen Länderministerien sowie Landesinstituten für Lehrerfortbildung

Allerdings wird in diesem Zusammenhang von „kleinen“ und „großen“ Dienstvorgesetzten gesprochen. Soweit Befunde vorliegen, ist davon auszugehen, dass es sich bei den neuen Dienstvorgesetzten-Regelungen zwar um die Zuweisung von Kompetenzen handelt, die über die bloße Vorgesetztenfunktion hinausreichen, die aber dennoch begrenzt und nicht immer eindeutig sind. Das Übertragen echter Disziplinarbefugnisse würde beispielsweise die Zuständigkeit für Beförderung in Leitungsfunktionen und Entlassungen von Beamten beinhalten. Die Wahrnehmung dieser Befugnisse hätte auch die Überstellung der Personalakte an die einzelnen Schulen zur Folge. Überdies bedürfen in einigen Bundesländern disziplinarische Entscheidungen der Abstimmung mit der Schulkonferenz.

Organisationsentwicklung beinhaltet immer auch Personalpolitik. Übertragen auf die Schule bedeutet dies die Verantwortungsübernahme einer Schulleitung für die Personalrekrutierung und die Personalentwicklung. Auch in dieser Frage haben die Länder die Reformstrategie „Selbstständige Schule“ noch nicht konsequent durchdekliniert. Lediglich in sieben Bundesländern können Schulleitungen bei Einstellungen von neuem Lehrpersonal entscheidend mitwirken – teilweise jedoch unter dem Vorbehalt des Landes, Stellenbesetzungen im Zuge des Stellungsaufrages via Zuteilungsversetzungen vorzunehmen.

Gerade bei der Frage der Personalrekrutierung ist darauf hinzuweisen, dass sich die Mitwirkungsrechte häufig als nur relative Gestaltungskompetenzen darstellen. So ist über die Aufgabe von Schulleitungen in einer Reihe von Schulgesetzen und Erlassen nachzulesen, dass sie in Personalangelegenheiten mitwirken sowie Maßnahmen zum Personalmanagement und Personalentscheidungen selbst treffen. Wenn der Schulleiter bei der Einstellung von neuen Lehrkräften „entscheidend mitwirkt“, so kann dies durchaus bedeuten es, dass der Schulleiter definitiv der maßgebliche Entscheider ist. Doch häufig steht dieses Mitwirkungsrecht eher für eine prozessurale Formel, die aussagt, dass die Schuladministration Stellen nicht mehr ausschließlich zuweist, sondern von Schulleitern in ihrer Eigenschaft als künftige Vorgesetzte der einzustellenden Lehrkraft eine Stellungnahme einfordert. Mit einer autonomen oder eigenverantwortlichen Personalpolitik, wie sie von Unternehmen betrieben wird, können diese Personalentscheidungsbefugnisse daher nur eingeschränkt gleichgesetzt werden.

Es ist offensichtlich, dass in fast allen Bundesländern den Schulen die Möglichkeit der Selbst-

bewirtschaftung von Haushaltsmitteln – vor allem was die Sachausgaben betrifft – übertragen worden ist. Nicht wenige Länder halten die Schulträger durch Sollvorschriften dazu an, den Schulen diese Befugnisse einzuräumen. Allerdings sind die Handlungsspielräume überwiegend begrenzt und weitgehend auf bestimmte Ausgabenarten (wie Lehr- und Lernmittel, Ausstattung, Mobiliar) beschränkt. Über größere Gestaltungsfreiheiten bei der Verwendung des Jahresbudgets für Sachmittel verfügen die Schulleitungen in Baden-Württemberg, Bremen und Hamburg. Bei der Personalbewirtschaftung sind die Budgetbefugnisse noch stärker eingeschränkt. Nach wie vor werden Lehrereinstellungen auf der Basis administrativer Stellenzuweisungen an Schulen aufgrund staatlicher Planungsvorgaben vorgenommen. Grundlage dafür sind die Stundentafeln und die Zahl der zu unterrichtenden Schüler. Die Rekrutierungsbefugnisse beziehen sich auf die Besetzung von zugewiesenen Personalstellen mit exakt berechnetem Stundenumfang. Bei der Besetzung von Vertretungsstellen sind die individualvertraglichen Besonderheiten der zu vertretenden Lehrkräfte zu berücksichtigen. Planungssicherheit und Kontinuität der Personalversorgung sind so nicht problemlos möglich. Ein eigenständiges zur Bewirtschaftung des gesamten Personals oder auch nur eines relevanten Teils des Personals freigegebenes Budget haben die Schulen nicht. In einigen Ländern ist den Schulleitungen unter bestimmten Voraussetzungen erlaubt, die Kapitalisierung von Lehrerstellen in begrenztem Umfang vorzunehmen. Den Schulen steht es dann frei, diese Gelder anderweitig, etwa zur Einstellung von Sozialarbeitern oder von Lernbegleitern, auszugeben.

#### **Zielvereinbarungen mit Lehrkräften: Noch wenig genutzt**

Das Führungsinstrument Zielvereinbarungen hat mittlerweile auch das Bildungssystem erreicht. Dies gilt insbesondere für Zielvereinbarungen zwischen der Schulaufsicht und Schulleitungen. Wie die Umfrage zeigt, wird dieses Instrument auch schulintern zur Personalführung implementiert, mitunter in Form von Jahresgesprächen bereits eingesetzt. Motiv der Einführung von Zielvereinbarungen ist es, Leistungsziele jeder einzelnen Lehrkraft in messbarer bzw. überprüfbarer Form zu konkretisieren. Zielvereinbarungen sorgen so für systematische Transparenz und Delegation von Verantwortung und machen Leistungen jeder Handlungsebene bzw. des Einzelnen sichtbar. Zielvereinbarungen sind damit ein notwendiges, zu gestaltendes Korrektiv

der pädagogischen Freiheit. Da diese keine personale, sondern eine auf die Bildungsinteressen der Schüler bezogene Freiheit ist, kann diese mithilfe von Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den Schulleitungen einvernehmlich ausgestaltet und deren zweckmäßiger Gebrauch kontrolliert werden. Die aktuelle Praxis von Zielvereinbarungen zwischen Schulleitung und Lehrkraft bzw. Team legt die Vermutung nahe, dass ein Begriff verwendet wird, dem es an Trennschärfe mangelt, da unklar bleibt, ob und inwieweit Zielvereinbarungen über dienstliche Beurteilungen und Beratungen hinausgehen oder sich von diesen abgrenzen.

Ein professioneller Gebrauch von Zielvereinbarungen hätte sich überdies am Leistungsprinzip zu orientieren, das zur Gestaltung Anreiz- wie auch Sanktionselemente beinhaltet. Vor dem Hintergrund, dass leistungsgehemmtes Verhalten im staatlichen Schuldienst die gleichen Konsequenzen nach sich zieht wie leistungsförderndes Verhalten, und damit kaum zu erwarten ist, dass die Beteiligten sich besonders anstrengen, um die Lernerfolge der Schüler zu verbessern, benötigt die Schulleitung Instrumente, die individuelle Leistung nicht nur sichtbar machen, sondern auch honorieren. Ein entsprechendes Prämiensystem existiert in den Ländern derzeit nicht.

#### **Besetzungsverfahren: Formalia haben hohen Stellenwert**



Bei der Besetzung von Schulleitungsstellen ist die Revision personalpolitischer Grundsätze der Bildungsverwaltung nicht zu übersehen. Ein Indiz dafür ist, dass Schulleiterstellen nicht mehr im Wege der Beförderung besetzt, sondern mit der Maßgabe öffentlich ausgeschrieben werden, die

für die Leitung einer Schule am besten geeigneten Kandidaten zu finden. In allen Bundesländern werden daher die vakanten Schulleiterstellen veröffentlicht – von einigen Ausnahmeregelungen für so genannte Versorgungsfälle abgesehen.

Der Findungsprozess ist in allen Bundesländern strukturell vergleichbar organisiert – von einigen Nuancierungen abgesehen. So ist die Bewerbung in zwei Drittel der Länder bei der jeweiligen Schulaufsicht bzw. Schulaufsichtsbehörde einzureichen, in Bayern gleichzeitig auch beim Kultusministerium. Die Personalentscheidung wird – mit Ausnahmen der Länder Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Sachsen-Anhalt – im jeweiligen Kultus- oder Schulministerium bzw. Senat getroffen. Diese stellen auch die Ernennungsurkunde aus.

Bei eingehender Betrachtung stellt sich der Findungsprozess jedoch vielfach umfangreicher dar. Noch immer wird in einem Großteil der Bundesländer ein vergleichsweise hoher bürokratischer Aufwand betrieben, um die Eignung der Kandidaten zu prüfen und zu bestimmen. Weit verbreitet ist dabei eine Kombination unterschiedlicher Auswahlinstrumente – von der Beurteilung der in der Personalakte dokumentierten Laufbahn über Unterrichtsbesuche, Probe-stunde und (Probe-)Konferenzleitung bis hin zum Vorstellungsgespräch und zur Kolloquiumsteilnahme. Im Wesentlichen also handelt es sich hier um tradierte Auswahlverfahren und -kriterien, die schon in der Vergangenheit geübte Praxis waren. In zehn Bundesländern sind Schulkonferenz und Schulträger in den Entscheidungsprozess involviert. In zwei Bundesländern werden Findungsausschüsse eingesetzt, um eine Eignungsprüfung vorzunehmen, in drei Bundesländern werden die Kompetenzen der Bewerber in Assessment-Centers gecheckt.

Vor dem Hintergrund der gestiegenen Anforderungen an Schulleitungshandeln deutet die gegenwärtige Praxis der Auswahl pädagogischer Führungskräfte darauf hin, dass diese noch nicht der bildungspolitischen Bedeutung von Schulleitung entspricht. Es liegen überdies keinerlei Befunde zur Kriteriumsvalidität vor, die empirisch verankerte Hinweise geben könnten, durch welches Auswahlverfahren erfolgreiche Schulleiter von weniger erfolgreichen am zuverlässigsten unterschieden werden können bzw. welches Auswahlverfahren die Wahrscheinlichkeit von Fehlbesetzungen langfristig minimiert.

#### **zum Autor:**

Helmut E. Klein ist Leiter der Projektbereiche III "Grundbildung und Qualifizierung für junge Erwachsene in Ausbildung" sowie IV "Grundbildung und Beschäftigungsfähigkeit:

Lernen am Arbeitsplatz und in externer Weiterbildung“ im Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW). Im IW ist er Referent für das Kompetenzfeld Allgemeinbildende Schule im Wissenschaftsbereich I, Bildungspolitik und Arbeitsmarktpolitik. Helmut E. Klein ist zuständig für Fragen der Bildungsregulierung, der Bildungsfinanzierung, des schulischen Systemmanagements, der Effektivität und Effizienz des Schulsystems sowie für curriculare Fragen schulischer Bildung. Seinem Bereich zugeordnet ist die wissenschaftliche Begleitung und Auswertung der Datenbank abiturientenaus-bildung.net. Er hat Erziehungswissenschaft, Anglistik und Geschichte an der Universität Heidelberg studiert.

„Was Schulleiter als Führungskräfte brauchen“  
Die von der Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULEWIRTSCHAFT in Auftrag gegebene und vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln ausgewertete Befragung der Länderministerien aller 16 Bundesländer liefert eine umfassende Bestandsaufnahme des Systemmanagements an deutschen Schulen. Die SCHULEWIRTSCHAFT-Studie dokumentiert, dass alle Bundesländer den Paradigmenwechsel zu mehr Selbstständigkeit an den Schulen mehr oder weniger eingeleitet haben.

Sie zeigt aber auch, dass es nicht ausreicht, Qualitätsverantwortung, Organisations- und Personalentwicklung als Aufgaben des Schulleiters zu deklarieren.

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse und die ausführliche Studie steht hier als Download zur Verfügung: <http://www.schule-wirtschaft.de>



## „NEUE AUFGABEN IN DER SCHULLEITUNG“

Einladung zum Schulleitungskongress 2008 am 25. 11. 2008 von 9.30 Uhr bis 16.45 Uhr  
im Hotel Convent Garten in Rendsburg

Institut für  
Qualitätsentwicklung  
an Schulen  
Schleswig-Holstein



Ministerium für  
Bildung und Frauen  
des Landes  
Schleswig-Holstein



### Tagungsverlauf

**ab 08.45 Uhr** Eintreffen der Gäste (Kaffeebar)

**09.30 Uhr** Begrüßung  
Uwe Niekiet, Vorsitzender des s/vsh

**09.45 Uhr** Grußwort des Ministeriums  
Dr. Claudia Langer

**10.15 Uhr** Vortrag mit Aussprache zum Thema:  
Schulleitung an großen Schulen – Veränderungen im Berufsbild  
Hans-Werner Müller

*Hans-Werner Müller ist geschäftsführender Gesellschafter mehrerer Unternehmen der Druck- und Medienbranche und war als Unternehmensberater bei der Restrukturierung zahlreicher mittelständischer Unternehmen tätig. Er ist Co-Autor des Buches „Schulmanagement – Leitideen und praktische Hilfen“. Im Rahmen des Studienganges der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel „Master für Schulmanagement und Qualitätsentwicklung“ leitet er das Modul „Organisationen managen“.*

**12.00 Uhr** Mittagessen

**14.00 Uhr** Workshop I  
Kaffeepause

**15.30 Uhr** Workshop II  
Alle Workshops werden am Nachmittag an beiden Terminen parallel angeboten, Thema 4 allerdings mit zwei verschiedenen Schwerpunkten. Bitte geben Sie für die Vorplanung unbedingt bei der Anmeldung an, welche Workshops Sie besuchen möchten. Eine ausführliche Beschreibung finden Sie auf den nächsten Seiten.

**Zusätzlich sind ganztätig mit Ausstellungsständen vertreten:**  
Stiftung Sternenkinder e.V.  
Scola Software / Jens Wulf  
Serviceagentur Ganztätig Lernen Schleswig-Holstein

### Workshops am Nachmittag

#### 1. Veränderte Rolle der Förderzentren

Ute Joppich, Leiterin der Claus-Siljacks-Schule Rendsburg, einem Förderzentrum mit dem Schwerpunkt Lernen mit „Durchgangsklassen für Erziehungshilfe“. Die Schule befindet sich im Fusionsprozess mit einem weiteren Förderzentrum. Die beiden Schulen wollen sich zu einer „Schule ohne Schüler“ entwickeln.

#### 2. „Modellprojekt Mastbrook“

Projekt zur Stärkung der sozialen Infrastruktur für Kinder, Jugendliche und ihre Familien im Rendsburger Stadtteil Mastbrook  
Zusammenarbeit mit schulischen und außerschulischen Partnern an einer Brennpunktschule  
Thomas Albert, Rektor der Schule Mastbrook (GS) in Rendsburg

#### 3. Schulische Erziehungshilfe als Aufgabe regionaler Förderzentren

Dirk Janssen, Sonderpädagoge und Familientherapeut, Landeskoordinator für Schulische Erziehungshilfe in Schleswig-Holstein und zur Zeit tätig im Schulamt Pinneberg....

**4. Workshop I: Leitungsstrukturen in großen Schulen**

Wissel, Leiter der Friedrich-Paulsen-Schule Niebüll (Gymnasium ca. 1300 Schüler, 81 Lehrkräfte, 1 Standort)

**Workshop II: Leitungsstrukturen in großen Schulen**

Peter Kruse, Leiter des Regionalen Berufsbildungszentrums Dithmarschen ( 4500 Schüler, 163 Lehrkräfte, Schulstandorte in Heide, Meldorf, Brunsbüttel

**5. Workshop II: Leitungsstrukturen II in großen Schulen**

Rolf Jacoby, Leiter der Gemeinschaftsschule Kellinghusen ca. 750 Schüler, 60 Lehrkräfte, 2 Standorte)

**6. Veränderte Rolle der Schulleitung**

In diesem Workshop soll gemeinsam die Frage erörtert werden, welches die zentralen Handlungsfelder von Schulleitung sind und wie diese in die Praxis umgesetzt werden können.  
Christian Buske, IQSH

**7. Drei Jahre offenes Ganztagsangebot an 5 Tagen in der Woche**

Die Geister, die ich rief ....

Uwe Niekiet, Rektor der Boy-Lornsen-Grundschule Brunsbüttel

**8. Gelingensbedingungen für Ganztagschulen**

Nicht jeder muss das Rad wieder neu erfinden – sondern kann von den Erfahrungen anderer profitieren! Wissenschaftliche Begleitprojekte von Ganztagschulen z.B. des IFS Dortmund oder die StEG-Studie haben Faktoren herausgearbeitet, die das Gelingen von Ganztagschulen beeinflussen. Der Workshop bietet Informationen darüber und Gelegenheit zum Austausch an.  
NN, Service Agentur „Ganztägig lernen“ Schleswig-Holstein

Anmeldung zum Schulleitungskongress 2008  
am 25.11.2008 im Hotel Conventgarten Rendsburg

Bitte per Fax an: 0 43 22 - 88 89 22

Bei zu vielen Anmeldungen entscheidet der Zeitpunkt der Anmeldung.

Bitte sorgen Sie dafür, dass durch Ihre Kongressteilnahme kein Unterricht ausfällt.

Ich nehme am Schulleitungskongress 2008 teil.

\_\_\_\_\_  
Name, Vorname

\_\_\_\_\_  
Straße

Ich bin Mitglied im s/vsh ☐ Ja ☐ Nein

\_\_\_\_\_  
PLZ Wohnort

\_\_\_\_\_  
Schule

\_\_\_\_\_  
PLZ Schulort

\_\_\_\_\_  
Schulart

Ich möchte gerne an den beiden Workshops Nr. \_\_\_\_\_ und Nr. \_\_\_\_\_ teilnehmen.

Den Kongressbeitrag von 20,00 Euro (Mitglieder) bzw. von 40,00 Euro (Nichtmitglieder) werde ich beim Eintreffen auf dem Kongress bar bezahlen.

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

## Schule 2020

Von Sabine Kauffeld und Heidi Müller

### Wie sieht Schule im Jahr 2020 aus?

*Hinweis:*

*Diese Artikel sind mit freundlicher Genehmigung der Redaktion übernommen aus der b:sl Ausgabe September 2008.*

In ganz Deutschland bewegt sich etwas in der Schulpolitik. Die Gründe sind allseits bekannt: Mit sinkenden Geburtenzahlen gehen den Schulen schlicht und ergreifend die Schüler aus. Zugleich leiden Kommunen und Länder unter den drückenden Schuldenbergen und den damit verbundenen niedrigen Etats. Da bietet es sich gerade an, dass Schulen zusammengefasst werden. Sei es innerhalb eines Gebäudes oder unter einer Leitung oder gar unter einer einzigen Schulform.

Der Verlierer dieser Reformbewegung scheint in vielen Fällen die althergebrachte Hauptschule zu sein. Treibende Kraft hier sind die Eltern, die ihre Kinder nicht mehr in diese Schule schicken wollen. Im Schuljahr 2007/2008 wurden in Berlin nur noch weniger als acht Prozent des letzten Jahrgangs der Grundschule in die Jahrgangsstufe 7 der Hauptschulen angemeldet. Diese Entwicklung hat dazu geführt, dass an einzelnen Schulen verstärkt Lern- und Entwicklungsmilieus entstanden sind, die zu einer Benachteiligung von Kindern und Jugendlichen führen. Die Eltern stimmen „mit den Füßen“ ab. So ist es schon heute so, dass in Großstädten die Hälfte der Kinder an einem Gymnasium angemeldet wird. Die Krux dabei: Diese Schulform sah ihre Aufgabe bis vor kurzem darin, die Besten eines jeden Jahrgangs in die Studienreife zu führen und nicht für eine Breitenbildung zu sorgen. Trotz allen Reformwillens bleibt diese Schulform in nahezu allen Bundesländern aber erstaunlicherweise genau so wie sie ist. Hier ist wenig vom Veränderungswillen zu spüren. Marginale Änderungen wie z.B. die Verlängerung der Schulzeit von bisher zwölf auf nun 13 Jahre bis zum Erreichen des Abiturs in Hamburg sollen den Druck von Schülern nehmen, die den Anforderungen nur schwer gewachsen sind.

### Schulformen werden mehr und mehr verschmolzen

Anders sieht es jedoch im Grund- und Real-schulbereich aus. Hauptschulen, Realschulen, integrierte Haupt- und Realschulen, kooperative

und integrierte Gesamtschulen, aber auch berufliche Gymnasien, Aufbaugymnasien und die „Gesamtschule besonderer Prägung“ werden beispielsweise in Hamburg ab 2009 zu „Stadtteilschulen“ zusammengefasst. Als Alternative dazu kann dann nur noch das Gymnasium gewählt werden. Einen ähnlichen Weg geht Berlin. Ab 2010/2011 sollen die Haupt-, die Real-, sowie verbundene Haupt- und Realschulen zu Integrierten Haupt- und Realschulen zusammengeführt werden. Diese Zweigliedrigkeit ist jedoch nicht überall gewünscht und angepeilt: Baden-Württemberg, Bayern, Hessen und Nordrhein-Westfalen setzen weiterhin auf differenzierte Schulformen und wollen ihre Hauptschulen durch verschiedene Verbesserungen attraktiver machen. Gerade der bayerische Kultusminister Schneider propagiert seine „Hauptschulinitiative“. Bis zu 80 Mio. Euro jährlich will das Bundesland zusätzlich investieren. Wichtiger als die

### Schulform sind die Inhalte

Egal, wie und in welcher Form die Strukturen sich ändern, in einem sind sich alle Länder einig. Das bisherige Schulsystem muss durchlässiger werden. Deshalb wird Bayerns Kultusminister „keine neuerlichen Strukturdebatten führen, sondern auf der Grundlage eines durchlässigen, gegliederten Schulwesens die Qualität von Unterricht und Schule noch weiter verbessern“. Vor allem gehe es um mehr individuelle Förderung, mehr Ganztagsklassen sowie kleinere Klassen u.a. an Realschulen und Gymnasien.

Ähnlich sieht es trotz der geplanten Änderungen der Berliner Bildungssenator Zöllner bei der Vorstellung seiner Weiterentwicklung der Schulstruktur: „Entscheidend ist, dass wir in den Schulen mehr noch als in der Vergangenheit jedes einzelne Kind in seiner individuellen Entwicklung stützen. Chancengleichheit und Gerechtigkeit gilt es zu erhöhen, indem wir die Anhängigkeit des Bildungserfolgs vom sozialen Hintergrund verringern und die Stärken aller Kinder und Jugendlichen bestmöglich fördern.“ Hierzu soll – wie bereits in anderen Bundesländern – das Sitzenbleiben abgeschafft werden. Statt dessen sollen Schulen eher praxisorientierte Schülerinnen und Schüler mit besonderer Förderung stützen. Bei allen Reformen gilt: Wichtig ist, dass die handelnden Personen mitgenommen, dass Visionen mit ihnen gemeinsam erarbeitet werden.

Zu den handelnden Personen gehören in erster Linie die Schulleitungen in Deutschland. Im Rahmen der Diskussion um die Eigenständigkeit von Schulen haben landauf, landab Bildungseinrichtungen verschiedenster Schulformen mittels Schulprogrammen, Teambildung und Fortbildungsplanung an ihrer Entwicklung erfolgreich gearbeitet. Dennoch stehen die Bedingungen, unter denen Schulleitungen derzeit arbeiten müssen, in keiner Weise zu der Verantwortung, die diese tragen. Aus Sicht der Schulleiter kann deshalb die Vision für das Jahr 2020 nur lauten:

Schulleitung ist kein Lehramt mit zusätzlichen Verwaltungsaufgaben sondern ein eigenständi-

ges anerkanntes Berufsbild.

Schulleitungen werden ausreichend qualifiziert. Schulleitungen erhalten eine adäquate und damit gerechte Bezahlung für ihre verantwortungsvolle und gesellschaftlich wichtige Aufgabe.

zu den Autoren

Sabine Kauffeld ist verantwortliche Redakteurin der Zeitschrift Beruf Schulleitung (b:sl)

Heidi Müller gehört zum Redaktionsteam der b:sl  
Herausgegeben wird die b:sl vom Allgemeinen Schulleitungsverband Deutschland e. V. (ASD)

## Schule 2020

von Raimund Hosch

### Computer statt Schönschrift, Internet surfen statt Mountainbiken

Ich hatte früher in Schönschreiben immer eine sehr gute Note. Schön, aber wen interessiert das heutzutage noch? Wer legt im Jahr 2020 noch Wert auf eine schöne, leserliche Handschrift? Unterrichtsschwerpunkte haben sich verändert, in Zukunft werden die meisten Lerninhalte am Computer bewerkstelligt – und das wünsche ich mir auch, obwohl ich mir schon manchmal denke, meine Jungs könnten, wenn sie nur wollten, heute noch eine schönere Handschrift hervorzaubern. Früher habe ich in meiner Freizeit mein altes Fahrrad mit einer neuen Gangschaltung bestückt und diese gnadenlosen Tests unterworfen. Meine beiden schulpflichtigen Söhne Tizian und Cedric fahren doch heute in ihrer Freizeit – trotz toller Mountain-Bikes – nur äußerst selten Rad. Die surfen im Internet und gestalten damit ihre Informations- und Wissensbeschaffung völlig anders als zu meiner Zeit. Dieser Entwicklung hat die Schule von morgen Rechnung zu tragen. Das digitale Zeitalter muss sich auch in der Methodik der klassischen Unterrichtsfächer widerspiegeln.

### Spaß und Neugier am Lernen vermitteln

Ich erwarte von der Schule von morgen, dass sie Spaß und Neugier am Lernen vermittelt. Nur so kann Kreativität aufrecht erhalten bleiben. Ein Ausbrechen-Dürfen aus normiertem Denken, ein Spinnen-Lassen von Ideen müssen möglich sein. Das ist wesentlich und wichtig für die Entwicklung eines eigenständig denkenden und

handelnden Menschen. Ich erwarte, dass die Schüler von morgen von der Pike auf lernen, mit den modernen Kommunikationsmitteln umzugehen. Das geht vom Computer bis zum Handy, denn Wissensvorsprung erlangt man nur auf dieser Basis.

### Wertschätzung der Arbeit

Zu den Pflichtfächern gehört aus meiner Sicht ganz eindeutig eine Ausbildung in wirtschaftlichen Grundlagen. Der Schüler von morgen muss sich der Wechselwirkungen einer Volkswirtschaft bewusst sein, um die Hebelwirkungen der Wirtschaft und die gesellschaftlichen Zusammenhänge überhaupt zu verstehen. Schule muss es schaffen, Anreize zu vermitteln, die einem jeden seinen Platz in der Gesellschaft, seine Rechte, aber vor allem seine Pflichten als Mitglied dieses sozialen Gefüges bewusst machen. Die Wertschätzung der Arbeit – besonders auch der rein handwerklichen Arbeit – und der Werte müssen den Schülern von morgen wieder nachvollziehbar und als Gut erkennbar sein. Wer heutzutage Schülern die Haltung für Neiddiskussionen, wie sie in Deutschland gegenüber den sogenannten Besserverdienenden gerne geführt werden, mit auf den Weg gibt, verbaut Chancen von morgen. Ich wünsche mir, dass in den Schulen auch vermehrt Berufspraktika angeboten werden. Es ist wichtig, das Kinder erkennen, was andere Menschen für Arbeiten erbringen, um so auch ein größeres Verständnis für den Wert der Arbeit zu entwickeln.

Auszubildende mit Praxiserfahrungen sind die wertvollsten Kräfte eines Unternehmens. Wenn die Schule ihren Schutzbefohlenen einen Lebensdienst erweisen will, schult sie ihre Schüler auch hinsichtlich ihrer Haltung gegenüber dem Anderen, dem Sozialgefüge, der Gesellschaft. Bei der Messe Berlin haben unsere Mitarbeiter mit der Geschäftsführung in freiwilligen Runden, so genannten Themenabenden nach Dienstschluss folgende Unternehmenswerte entwickelt: „1. Take Ownership: Wir handeln so, als sei die Messe Berlin unser eigenes Unternehmen. 2. Service: Wir behandeln Kunden und Kollegen so, wie wir selbst behandelt werden

möchten. 3. Vorbild: Wir motivieren durch vorbildliches Verhalten. 4. Loyalität: Wir stehen nach außen loyal zu unsrem Unternehmen und erachten interne konstruktive Kritik nicht als illoyal. 5. Leistung: Wir honorieren Leistungen, auch durch Lob und Anerkennung.“ Diese Grundsätze kann ich mir sehr gut als Baustein eines Schulprogramms vorstellen

zum Autor:

Raimund Hosch ist Vorsitzender der Geschäftsführung der Messe Berlin, verheiratet, Vater von drei Kindern

## Schule 2020

von Gerrit Buchhorn

### Der Wunsch nach sozialer Kompetenz

Im Zuge der zunehmenden Globalisierung gewinnt der respektvolle Umgang mit dem Menschen und insbesondere mit anderen Kulturen immer mehr an Bedeutung. Gerade die Hotellerie und Gastronomie sind darauf angewiesen, Auszubildende und Mitarbeiter zu finden, die bereit und in der Lage sind, sich auf unterschiedliche Personen und deren sich stetig ändernden Ansprüche einzustellen.

Schon die eigentlich selbstverständlichen Formen des Miteinanders wie „Danke“, „Bitte“, „Kann ich Ihnen helfen“ klingen beinahe wie ein Anachronismus. Kommt es uns nicht eher wie ein Relikt aus alten Zeiten vor, wenn uns jemand eine Tür aufhält?

Das Miteinander verkommt sehr häufig zu einem egoistischen Nebeneinander, gar zu einem Gegeneinander: In der U-Bahn laut Musik hören, Kaugummi kauen im Gespräch, keine Rücksichtnahme auf Andere. Wo sind sie nur geblieben, die grundsätzlichen Umgangsformen?

Neben der fehlenden Allgemeinbildung (Wie viel Gramm sind ein Pfund Butter? Wie heißt unser derzeitiger Bundespräsident?) ist es gerade die sogenannte Sozialkompetenz, die sehr viele der Jugendlichen von heute kaum noch besitzen. Selbstverständlich muss der Schüler von morgen in der Lage sein, einen Dreisatz zu rechnen, einen einfachen Brief aufzusetzen, den Unterschied zwischen Sauerstoff und Stickstoff kennen oder wissen, wer Deutschlands Nachbarländer sind.

Doch über das Allgemeinwissen hinaus werden zukünftig andere Eigenschaften

noch mehr gefragt sein. wie z.B.:

- **Menschenkenntnis:** die Fähigkeit, Menschen einzuschätzen, um auf ihre Bedürfnisse eingehen zu können
- **Eloquenz, Kommunikationsfähigkeit:** sowohl die Anwendung verschiedener Sprachen als auch die Fähigkeit, seinem Gegenüber die richtige Botschaft vermitteln zu können
- **Team-, Kritik- und Konfliktfähigkeit:** die Eignung zur Anpassung und Flexibilität insbesondere bezogen auf sich kurzfristig ändernde Situationen sowie
- **Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit, Höflichkeit und Manieren, Achtung und Toleranz**

Allesamt Fähigkeiten und Kenntnisse, die bei vielen Menschen heutzutage leider Mangelware sind.

Die Schulabgänger von morgen sollten zudem mehr Interesse daran haben, sich immer wieder neues Wissen anzueignen, um sich einerseits im Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt behaupten zu können, aber auch - und das gerade in unserer Branche - um im Beruf eine qualitativ hochwertige Leistung zu erbringen.

Es stellt sich die Frage, ob allgemeinbildende Schulen ihre pädagogischen Ansätze dahingehend verändern sollten, dass neben dem Grundwissen auch die sogenannten Softskills vermittelt werden. Defizite in der Sozialkompetenz, welche leider zum Teil auch im familiären Umfeld nicht vermittelt werden, könnten in der Schule zumindest angepasst bzw. im

besten Fall sogar ausgeglichen werden. Wahrlich eine große Herausforderung für das deutsche Schulsystem. Der Gesellschaft, jedem einzelnen von uns würde es auf jeden Fall zugute kommen. Nicht nur, weil sich bei den Schülerinnen und Schülern, die derart geschult und auf das Leben vorbereitet wären, auch die Chancen auf einen Ausbildungsplatz deutlich verbessern würden. Um es mit Pearl S. Buck zu sagen: „Die Jugend

soll ihre eigenen Wege gehen, aber ein paar Wegweiser können nicht schaden.“

zum Autor:

Gerrit Buchhorn ist Referent für Aus- und Weiterbildung des Hotel und Gaststättenverbandes DEHOGA.

## ADHS – Kinder in Schule und Familie

*Klaus-Ingo Marquardt*

Auf unserer Arbeitstagung am 9. September 2008 referierte der Leiter der Tagesklinik ZIP in Kiel, Dr. Dr. Stefanos Hotomanidis zu einem Thema, das vielen Schulleitungen und Lehrkräften unter den Nägeln brennt. Der große Saal des Hotels ConventGarten in Rendsburg war mit fast 200 Teilnehmern voll besetzt, die aus erster Hand Informationen und Hilfestellungen zu erhalten hofften. Dr. Hotomanidis enttäuschte seine Zuhörerinnen und Zuhörer nicht. Ernsthaft, aber nicht trocken erläuterte er die Entstehung und Behandlung dieser immer häufiger auftretenden Störung.

**Bei den ADHS-Kindern werden drei Subtypen unterschieden:**

### 1. Vorwiegend

#### **Hyperaktiv-Impulsiver Typus:**

Hier steht die Hyperaktivität und Impulsivität im Vordergrund, während Aufmerksamkeitsstörungen nicht oder wenig ausgeprägt vorliegen.

### 2. Vorwiegend

#### **Unaufmerksamer Typus:**

Hier stehen die Aufmerksamkeitsstörungen im Vordergrund, während Hyperaktivität und Impulsivität nicht bzw. wenig ausgeprägt sind.

### 3. Mischtypus:

Bei diesem Typus sind sowohl Hyperaktivität und Impulsivität als auch Aufmerksamkeitsstörungen gleich stark ausgeprägt. Dieser Typ liegt am häufigsten vor.

Die Störungen werden danach in folgender Weise definiert:

#### 1. Einfache Aktivitäts- und Aufmerksamkeitsstörung

### 2. Hyperkinetische Störung des Sozialverhaltens

Hyperkinetische Störungen sind charakterisiert durch

- einen frühen Beginn,
- einen Mangel an Ausdauer bei Beschäftigungen, die kognitiven Einsatz verlangen und
- eine Tendenz von einer Tätigkeit zur anderen zu wechseln, ohne etwas zu Ende zu bringen.

Hinzu kommt eine desorganisierte, mangelhaft regulierte und überschießende Aktivität.

Zusätzlich können auch andere Auffälligkeiten vorliegen:

- Unachtsamkeit und Impulsivität
- Neigung zu Unfällen
- Distanzlosigkeit (dadurch abgelehnt und isoliert)
- Verzögerungen der motorischen und sprachlichen Entwicklung

Sekundäre Komplikationen sind:

- dissoziales Verhalten und
- niedriges Selbstwertgefühl

Die Auffälligkeiten in der Schule zeigen sich an den folgenden Symptomen:

1. Psychomotorische Unruhe
2. Mangelnde Fähigkeit, die eigenen Bewegungen einzuschätzen
3. Feinmotorische Defizite
4. Defizitäre Selbststeuerung
5. Leichte Ablenkbarkeit

- |                                                                                                |                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. Merkfähigkeitsschwäche                                                                      | 12. Auf das hohe Erregungsniveau des Kindes liebevoll eingehen                         |
| 7. Unfähigkeit an Unterrichtsmethoden teilzunehmen, die selbstorganisiertes Arbeiten erfordern | 13. Sich durch ordinäre Ausdrücke nicht provozieren lassen                             |
| 8. Chaotische Arbeitsstruktur                                                                  | 14. Auf Androhungen oder Verweigerungsäußerungen des Kindes mit Gelassenheit reagieren |
| 9. Starke Neigung, sich in den Vordergrund zu stellen                                          | 15. Verstärkt positive Zuwendung geben                                                 |
| 10. Oppositionelles Verhalten                                                                  | 16. Wiederholte Kontrollen sind notwendig                                              |
| 11. Mangelnde Verfügbarkeit von sozialen Kompetenzen                                           | 17. Eltern und Lehrer brauchen immer wieder Unterstützung                              |
| 12. Impulsive Vorgehensweise                                                                   |                                                                                        |

Wie geht man mit solchen Verhaltensweisen um, die einer neurologischen Störung entspringen und nicht einer bösen Absicht? Dr. Hotomanidis zeigte folgende Orientierungshilfen auf:

1. ADHS-Kinder brauchen sehr strukturierten Unterricht
2. Kritisieren von Kleinigkeiten provoziert oppositionelles Verhalten
3. Direkter Lehrerkontakt und Reduzierung von Ablenkungsfaktoren erhöhen die Konzentration
4. Mit nonverbalem Verhalten den Schüler zum Ausgangspunkt zurückbringen
5. Mündliche Beiträge im Unterricht stärker bewerten
6. Die Anstrengungsbereitschaft des Kindes verstärken
7. In den letzten Unterrichtsstunden des Tages besonderes Verständnis für ADHS-Kinder zeigen
8. Die besondere Gefährdung der ADHS-Kinder bei sportlichen Aktivitäten berücksichtigen.
9. Mit verbalen Instruktionen vorsichtig umgehen
10. Mögliche Teilleistungsschwächen berücksichtigen
11. Die Ablenkung und die Hyperaktivität als Produkte der Reizoffenheit verstehen

In der anschließenden Diskussion wurde von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern immer wieder darauf hingewiesen, dass besonders der letzte Punkt der Orientierungshilfen, nämlich die Unterstützung von außen, fast nirgendwo vorhanden ist. Die Schulpsychologen sind hoffnungslos überlaufen, so dass von dieser Seite keine Hilfe zu erwarten ist. Andere Hilfen gibt es nur sehr vereinzelt und auch diese sind auf Monate ausgebucht. Wer im ZIP in Kiel einen Termin haben möchte, muss ca. 3 Monate warten. Trotzdem sollten diese Terminangebote angenommen werden, denn die Situation wird sich nicht verbessern. Auch andere Kliniken, z.B. in Rendsburg und Husum bieten Hilfen an. Aber das, was wirklich die Situation entschärfen könnte, nämlich qualifizierte Helfer direkt in der Schule, darauf werden wir wohl noch sehr lange warten müssen.

Das heißt: Hilfe von außen ist nicht zu erwarten. Also müssen wir in den Schulen Hilfen für diese Kinder entwickeln und ihnen vor allem mit einheitlichem Verhalten und klaren Strukturen helfen, ihre Defizite abzubauen.

Zum Abschluss präsentierte Dr. Hotomanidis die Kompetenzen des Erziehers (nach Werner Loch), die nötig sind, um diese Ziele zu erreichen.

1. Kontaktfähigkeit
2. Darstellungsfähigkeit
3. Bestärkungsfähigkeit
4. Aktivierungsfähigkeit
5. Selbsterhaltungsfähigkeit

## Unsere Zeitung in neuem Gewand

*Klaus-Ingo Marquardt*

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

seit nahezu 17 Jahren kennen Sie unsere Zeitung, wenn Sie von Anfang an Mitglied bei uns sind. Die ersten Zeitungen wurden noch auf der Schreibmaschine geschrieben und mit handgefertigten Zeichnungen versehen. Diese Zeiten sind lange vorbei und die meisten Mitglieder kennen unsere Zeitung seit vielen Jahren in der bekannten Aufmachung mit den Farben rot, blau und weiß, unseren Landesfarben.

Der Aufwand zur Erstellung einer Ausgabe ist immens. Sie wird von Kolleginnen und Kollegen ehrenamtlich geleistet. Ganz besonders zu danken haben wir Ragna Bordel für die Redaktionsarbeit der letzten Jahre bis heute. Davor war es unser Ehrenvorsitzenden Walter Rossow und jetzt ist unser Vorsitzender Uwe Niekel für den Inhalt verantwortlich. In Zeiten immer stärkerer Belastungen in unserem Hauptberuf ist dieser Arbeitsaufwand nicht mehr zu leisten.

Wir haben uns deshalb entschlossen, einen neuen Weg zu gehen. Einige von Ihnen haben bereits eine Ausgabe der Zeitung b:sl - Beruf: Schulleitung, erhalten. Sie wird vom Dachverband der Schulleitungsverbände in

Deutschland, dem ASD, herausgegeben. Die Redaktion dieser ebenfalls vierteljährlich erscheinenden Zeitung hat uns die Möglichkeit zur Zusammenarbeit angeboten.

Ab der nächsten Ausgabe, die Ende Dezember/Anfang Januar erscheinen wird, kommt die Zeitung deshalb im neuen Gewand daher. Die neue Zeitung besteht aus zwei Teilen, einem bundesweit einheitlichen Mantel und einem schleswig-holsteinischen Innenteil. Inhalt und Layout des Mantels wird von der Redaktion der b:sl gestaltet. Die Inhalte des Innenteils kommen weiterhin von uns, das Layout macht ebenfalls die Redaktion der b:sl. Von der Gestaltung des Layouts, der Zusammenarbeit mit der Druckerei und dem Versand sind wir gänzlich befreit und können die gewonnene Zeit für inhaltliche Arbeiten verwenden.

Die Entscheidung für diesen Weg sichert einerseits den Fortbestand unserer Zeitung und belastet andererseits weder unsere Kollegen durch Arbeit, noch unsere Kasse durch zusätzliche Ausgaben. Die neue Zeitung bringt keine Kostenerhöhung für unseren Verband mit sich.

Der Vorstand hofft, dass Sie unsere neue Zeitung ebenso zu schätzen lernen wie die bisherige.

## b:sl Beruf: Schulleitung

*Das bundesweite Schulleiterforum im Internet*



Liebe Kolleginnen und Kollegen,

die Redaktion der Zeitschrift b:sl hat unter der hier genannten Internetadresse mehrere Diskussionsforen eingerichtet.

Zwischen den einzelnen Erscheinungsterminen der Verbandszeitschrift finden Sie bundesweite und länderspezielle Neuigkeiten für Schulleitungen in den einzelnen Foren.

Gerne diskutieren wir dort mit Ihnen, schleswig-holsteinische „Spezialitäten“ und/oder bundesweit. Die Teilnahme ist selbstverständlich kostenlos. Schauen Sie doch einfach mal vorbei.

<http://www.beruf-schulleitung.de/forum>



## Informationen aus der Geschäftsstelle

Als neue Mitglieder begrüßen wir ganz herzlich:

|             |                         |                      |           |
|-------------|-------------------------|----------------------|-----------|
| Korrektorin | Sabine Swane-Bauerfeind | Zentralschule        | Harrislee |
| SoSRektorin | Frauke Maier            | Ernst-Barlach-Schule | Quickborn |
| Korrektorin | Dr. Gudrun Philipp      | Regenbogenschule     | Satrup    |

## Service für die Schulleitung

### s/vsh-e-info

Seit Dezember 2003 werden über unseren Internet-Dienst [s/vsh-e-info](http://www.s/vsh-e-info) aktuelle Informationen aus der Geschäftsstelle versandt. Wer sich noch nicht angemeldet hat, sollte dies schnell nachholen. Auf unserer Homepage [www.slvsh.de](http://www.slvsh.de) finden Sie ein Anmeldeformular, mit dem Sie sich einfach und schnell anmelden können.

### s/-forum

Unter [www.beruf-schulleitung.de/forum](http://www.beruf-schulleitung.de/forum) bieten wir allen Mitgliedern aktuelle Informationen und die Möglichkeit, mit anderen Schulleitungsmitgliedern in Deutschland in Kontakt zu treten, um Fragen zu stellen, Meinungen zu äußern und Antworten zu geben. Das Forum ist mit unserer Homepage verlinkt.

## Ihre Ansprechpartner in den Kreisen

| Kreis                             | Name                                                                                              | Telefon                                                                    |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Dithmarschen                      | Uwe Niekiet (GanztagsS)<br>Günter Orgis (GemS)<br>Elke Reimers (GS)                               | 04852 - 23 21<br>0481 - 850 86 30<br>04804 - 18 110                        |
| Flensburg und Schleswig-Flensburg | Olaf Peters (GHS)                                                                                 | 04642 - 98 46 00                                                           |
| Herzogtum Lauenburg               | Susanne Nürnberg (GS)                                                                             | 04154 - 26 26                                                              |
| Kiel                              | Hauke Landt-Hayen (GHS)                                                                           | 0431 - 60 06 920                                                           |
| Neumünster                        | Martina Behm-Kresin (GS)                                                                          | 04321 - 942 22 78                                                          |
| Nordfriesland                     | Knut Jessen (RS)                                                                                  | 04671 - 930 370                                                            |
| Pinneberg                         | Andreas Kelber (GemS)<br>Adelia Schuldt (GHS)                                                     | 04106 - 65 36 24<br>04101 - 46 8 78                                        |
| Rendsburg-Eckernförde             | Uwe Löptin (GemS)                                                                                 | 04331 - 30 07 20                                                           |
| Segeberg                          | Barbara Schirrmacher (RS)<br>Almut Hübner (HS)<br>Angelika Speck (GS)<br>Elisabeth Horsinka (FöZ) | 040 - 525 2290<br>04193 - 96 81 70<br>04193 - 76 29 06<br>04193 - 96 81 55 |
| Steinburg                         | Herbert Frauen (RS)                                                                               | 04124 - 42 22                                                              |
| Arbeitskreis Stellvertreter       | Klaus-Ingo Marquardt                                                                              | 04322 - 56 50                                                              |
| Arbeitskreis Koordinatoren        | Ragna Bordel (GemS)                                                                               | 04551 - 96 19 0                                                            |

## Werden Sie Mitglied im s/vsh



Schulleiterverband Schleswig-Holstein e.V.

An alle Schulleiterinnen und Schulleiter,  
Stellvertreterinnen und Stellvertreter,  
die noch nicht Mitglied  
im Schulleiterverband Schleswig-Holstein sind.

## Das neue Schulgesetz verändert die Bildungslandschaft in Schleswig-Holstein!

### Wer vertritt dabei Ihre Interessen?

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

das neue Schulgesetz mit tiefgreifenden Veränderungen in der Schullandschaft ist da.

Der s/vsh setzt sich seit mehr als 14 Jahren für die Belange der Schulleiterinnen und Schulleiter und der Stellvertreterinnen und Stellvertreter ein. Unser Verband ist in dieser Zeit durch seine konstruktive Arbeit zu einem akzeptierten Gesprächspartner für alle an Schule und Schulpolitik beteiligten Gruppen geworden.

Bei den durch das neue Schulgesetz anstehenden Änderungen wollen wir uns für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen der bisherigen Schulleiterinnen und Schulleiter und der zukünftigen Mitglieder der erweiterten Schulleitung in der Regional- und Gemeinschaftsschule einsetzen. Gleiche Leitungszeit für alle Schularten ist eine alte Forderung des s/vsh. Im Zuge der Umwandlung bestehender Schulen in die neuen Regional- und Gemeinschaftsschulen muss die Leitungszeit über alle zukünftigen Schularten der Sekundarstufe vereinheitlicht werden..

Wir vertreten fast 550 Schulleiterinnen und Schulleiter, Stellvertreterinnen und Stellvertreter aller Schularten und bieten unseren Mitgliedern Fortbildungs- und Informationsveranstaltungen sowie einen jährlich stattfindenden Kongress zu allen aktuellen Themen an.

**Stärken Sie unsere Verhandlungsposition! - Werden Sie Mitglied im s/vsh!**

**Füllen Sie deshalb bitte die Beitrittserklärung auf unserer Homepage [www.slvsh.de](http://www.slvsh.de) aus oder faxen Sie sie an unsere Geschäftsstelle. (04322 – 88 89 22)**

Mit freundlichen Grüßen

(Uwe Niekel)  
Vorsitzender

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

## Beitrittserklärung

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

|                               |                      |                      |                      |                      |
|-------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Name                          | Vorname              | Geb. Datum           |                      |                      |
| <input type="text"/>          | <input type="text"/> | <input type="text"/> |                      |                      |
| Dienstbezeichnung/Funktion    | Schulart             | zuständiges Schulamt |                      |                      |
| <input type="text"/>          | <input type="text"/> | <input type="text"/> |                      |                      |
| Name und Anschrift der Schule |                      | Dienststellen-Nr.    |                      |                      |
| <input type="text"/>          |                      | <input type="text"/> |                      |                      |
| Dienst-Telefon                | Dienst-Fax           | Privat-Telefon       | Privat-Fax           | e-mail               |
| <input type="text"/>          | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Privatanschrift               |                      |                      |                      |                      |
| <input type="text"/>          |                      |                      |                      |                      |
| Ort, Datum                    |                      | Unterschrift         |                      |                      |
| <input type="text"/>          |                      | <input type="text"/> |                      |                      |

Ich bin damit einverstanden, dass der Jahresbeitrag von € 84,00 einmal jährlich im voraus von meinem Konto abgebucht wird.

|                      |                      |                      |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| Bankinstitut         | Bankleitzahl         | Kontonummer          |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Eintrittsdatum       | Unterschrift         |                      |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |                      |

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:

Bitte zurück an: Schulleiterverband Schleswig-Holstein  
Schulstraße 6  
24582 Wattenbek  
oder per Fax an: 043 22 - 88 89 22

## Gespräche mit den Parteien

*Klaus-Ingo Marquardt*

Der engere Vorstand des s/vsh führt regelmäßig Gespräche mit den bildungspolitischen Sprechern der im Landtag vertretenen Parteien durch. Am 4. Juni und am 15. Juli 2008 waren der Vorsitzende, Uwe Niekel und weitere Mitglieder des Vorstands bei SPD und CDU zu Gast.

MdL Dr. Henning Höppner (SPD) und MdL Susanne Herold (CDU) zeigten sich überaus interessiert, die Ansichten des Schulleitungsverbandes zu den aktuellen schulpolitischen Themen zu hören.

Beide Gespräche fanden in ausgesprochen offener und freundlicher Atmosphäre statt. Beide Seiten betonten die Notwendigkeit solcher persönlichen Begegnungen. Die uns bewegenden Themen, wie z.B. jahrgangsübergreifender Unterricht, Zusammenlegung von Schulen, Einsatz

und Bezahlung von Koordinatoren, Einschulung nicht schulreifer Kinder und deren mögliche Beurlaubung etc. wurden ausführlich diskutiert. Es wurde vereinbart, dass wir über die Inhalte nichts veröffentlichen.

Wir hatten in beiden Gesprächen den Eindruck, dass die Vorstellungen und Absichten des Gesetzgebers durch die Verordnungen des Ministeriums mitunter nicht angemessen umgesetzt werden. Es wurde vereinbart, die Gespräche regelmäßig fortzusetzen.

## Von der Stellenzuweisung zum schülerbezogenen Finanzbudget Der Schulbezogene Sozialindex als Einstieg

*Ulrike Weitzel*

*Hinweis: Dieser Artikel ist mit freundlicher Genehmigung der Redaktion übernommen aus der b:sl Ausgabe September 2008.*

Die Berechnung eines Schulbezogenen Sozialindex<sup>1</sup>, der mit Hilfe einer Schüler- und Elternbefragung die unterschiedliche Zusammensetzung der Schülerschaft an Schulen und damit die Bedingungen erfasst, unter denen die Schule tatsächlich arbeitet, zeigt, dass es deutlich „privilegierte“ und deutlich „belastete“ Schulen gibt und dass durch Einbeziehen der Ausgangslagen der Schulen Leistungsergebnisse z.T. erheblich relativiert werden<sup>2</sup>. Schulen mit erschwerter Ausgangslage bedürfen also eines sogenannten „Lastenausgleichs“ in Form einer optimierten schülerbezogenen Ressourcensteuerung.

### Eigenverantwortung ernst nehmen

Einer der wenigen parteiübergreifenden bildungspolitischen Konsenspunkte in den Bundesländern ist die „Eigenverantwortliche Schule“<sup>3</sup>.

Unabhängig von dem bundesweiten Begriffswirrwarr wird sie einhellig als Hebel für die Qualitätsentwicklung gesehen und in sie die Hoffnung auf eine Verbesserung der schulischen Entwicklung und der Schülerleistungen gesetzt.

Mit der Eigenverantwortlichen Schule sollen übereinstimmend den Schulen mehr Handlungsmöglichkeiten und größere Freiheiten eröffnet werden: größere pädagogische, finanzielle, und personelle Selbstständigkeit sowie die erweiterte Ermächtigung zu Rechtsgeschäften (hierzu bedarf es allerdings einiger gesetzlicher Änderungen).

Zugleich wachsen den Schulen erweiterte Verantwortlichkeiten zu. Die Wahrnehmung dieser erweiterten Eigenverantwortung wird gemessen an den erzielten Ergebnissen und Erfolgen der Schülerinnen und Schüler und der Schule insgesamt. Hierzu wurden in fast allen Bundesländern Orientierungsrahmen<sup>4</sup> geschaffen.

Schülerleistungen unterliegen einer zunehmenden Normierung und Adjustierung. Gerade auch deshalb ist die Eigenverantwortliche Schule in besonderer Weise darauf „angewiesen“, dass sie über ihre

<sup>1</sup> Siehe hierzu SchulVerwaltung HE/RP 5/2008 S 149 und 6/2008 S. 188

<sup>2</sup> Im folgenden als Begriff für alle Formen der erweiterten Verantwortung von Schulen verwendet

<sup>3</sup> Als Oberbegriff für die vielfältigen Bezeichnungen in den Bundesländern verwendet

<sup>4</sup> Prof. Hermann Avenarius, Fachtagung der GEW 1.11.2007

Ausgangslage Wissen erlangen und dass dieses Wissen produktiv in die schulische Arbeit einfließt. Und Eigenverantwortliche Schulen brauchen, wenn sie ihre Verantwortung wahrnehmen und ihr Wissen in schulische Arbeit umsetzen wollen, dann auch deutlich erhöhte Handlungsmöglichkeiten bei den Ressourcen. Denn Eigenverantwortung und Selbstständigkeit fangen mit einem eigenen „Portemonnaie“ an.

Die „verordnete Selbstständigkeit von Schulen“<sup>5</sup> geht von einer Fiktion aus: dass nämlich Schulen prinzipiell gleich sind und unter gleichen bzw. vergleichbaren Bedingungen arbeiten. Denn nur unter diesen Bedingungen ist eine pauschale Übertragung von Verantwortung auf die Schulen überhaupt möglich.

Verantwortung können Schulen nur insoweit übernehmen, als sie Einfluss ausüben können. Auf die Auswahl der Schüler/innen jedoch haben sie – wenn überhaupt – nur einen marginalen Einfluss. Damit aber rücken die Ausgangsbedingungen, unter denen die einzelnen Schulen arbeiten, in den Fokus. **Die Berechnung des Schulbezogenen Sozialindex dient dazu, die Ausgangslagen der Schulen zu bestimmen und vergleichbar zu machen.**

Der Gedanke liegt nahe, dass Lehr- und Lernprozesse in Schulformen, deren Schülerinnen und Schüler geringere bildungsrelevante Voraussetzungen mitbringen, d.h. in Schulen mit höherer ‚Belastung‘, einen erhöhten Aufwand in den pädagogischen Prozessen erfordern.

**Der Schulbezogene Sozialindex muss daher Grundlage für eine veränderte Ressourcensteuerung im Schulbereich sein.**

### 1. Herkömmliche Ressourcenzuweisungsverfahren

Die herkömmliche den Schulen für ihre Bildungs- und Erziehungsarbeit vom Staat zugewiesene Ressource ist in allererster Linie das zur Verfügung gestellte pädagogische Personal. Die Zuweisung erfolgt in „Stellen“. Aufgrund einer komplexen und höchst differenzierten Berechnung wird von den Kultusministerien i.d.R. den regionalen Schulaufsichtsbehörden und von diesen wiederum den Schulen eine Zahl von Lehrerstellen zur „Grundunterrichtsversorgung“ zugewiesen. Grundlage für dieses Lehrstellenvolumen der Kultusministerien sind die landesweiten Schülerzahlen und die sich daraus aufgrund der vorgeschriebenen Klassenbildungen durchschnittlich ergebenden Klassenzahlen sowie die „Stundentafeln“ für die einzelnen Schulformen, d.h. die Zahl der zu erteilenden Stunden in den einzelnen Fächern.

Die dann folgende Zuweisung an die regionalen Schulaufsichtsbehörden erfolgt auf der Basis der regionalen Schüler- und (durchschnittlichen) Klassenzahlen analog.

Die regionalen Schulaufsichtsbehörden haben dann die Aufgabe, diese „Zuweisung“ gemäß den schulspezifischen Schüler- und Klassenzahlen an die einzelnen Schulen zu verteilen.

Dies gesamte Zuweisungsverfahren stellt gewissermaßen einen – notwendigen und häufig sehr schwierigen – „Annäherungsprozess“ an die Wirklichkeit, nämlich die konkreten Bedingungen an den einzelnen Schulen, dar, ein Prozess, der sich nicht auf die einzelnen Schüler<sup>6</sup> bezieht; sie spielen nur als (Gesamt)-Zahl eine Rolle.

Zur Grundunterrichtsversorgung kommen zahlreiche zweckgebundene „Zuschläge“ hinzu (Ganztagsangebot, bilinguale Angebote, besondere Schwerpunkte u.ä.), Sachmittel (z.B. Vertretungsmittel, Fortbildungsmittel) und z.B. Stellen für Schulsozialarbeiter/innen.

Abb. 1 zeigt beispielhaft die herkömmliche Form der Zuweisung: Schule 1 mit 347 Schülern erhält danach insgesamt 23,484 Stellen, von denen 13,026 Stellen für die Grundunterrichtsversorgung zur Verfügung stehen. Die restlichen Stellen setzen sich aus den Zuschlägen zusammen. Außerdem erhält die Schule EUR 7.377 an zweckgebundenen Sachmitteln.

Abb. 1: Versorgung der Schulen nach herkömmlicher Zuweisung

| Schule | Schülerzahl | Stellen | Grundversorgung | Zuschlag Mehrbedarf(WS) | Zuschlag DaZ (WS) | Sonstige (GTA, Mu, Innov) (WS) | Zuschlag Fö (WS) | Soz.-Päd. | Vertretungsmittel (EUR) | Fortbildungsmittel (EUR) |
|--------|-------------|---------|-----------------|-------------------------|-------------------|--------------------------------|------------------|-----------|-------------------------|--------------------------|
| 1      | 347         | 23,484  | 13,926          | 11,1                    | 99                | 58                             | 103              |           | 6855                    | 522                      |
| 2      | 317         | 13,71   | 12,341          | 9,7                     | 11                |                                | 18               |           | 5998                    | 457                      |
| 3      | 280         | 11,006  | 10,369          | 8,4                     | 10                |                                |                  |           | 5141                    | 392                      |
| 4      | 263         | 12,201  | 10,493          | 8,4                     | 18                |                                | 22               |           | 5141                    | 392                      |
| 5      | 509         | 19,95   | 18,805          | 15,9                    | 17                |                                |                  |           | 9891                    | 754                      |
| 6      | 294         | 14,086  | 10,904          | 8,4                     | 21                | 43,5                           | 18               | 0,966     | 5648                    | 392                      |
| 7      | 126         | 6,485   | 5,489           | 4,2                     | 11                |                                | 13               | 0,966     | 3078                    | 196                      |

5 Prof. Hermann Avenarius, Fachtagung der GEW 1.11.2007

6 Meint auch Schülerinnen

Diese Form der Ressourcenzuweisung wird ganz überwiegend als hochkompliziert und höchst intransparent empfunden. Die Zuweisung bezieht sich auf das System Schule und gibt keine Aufschlüsse darüber, was in die Bildung und Erziehung der einzelnen Schüler „investiert“ wird. Die herkömmliche Zuweisung eröffnet aber den Schulen vor allem nur ganz geringe, von Eigenverantwortung weit entfernte Möglichkeiten der Ressourcenverwendung.

Wie kann nun ein neues, der Eigenverantwortlichen Schule gerecht werdendes, am *Schulbezogenen Sozialindex* orientiertes gerechteres Ressourcenkonzept aussehen?

## 2. Umstellung auf schülerbezogene Finanzbudgets

Die neue Ressourcenzuweisung muss sich am einzelnen Schüler orientieren: Die Ressourcen werden schülerbezogen berechnet und umfassen alles, was dem Bildungsprozess des einzelnen Schülers direkt zugute kommt (Personalstellen für Grundunterrichtsversorgung und Zuschläge, Sachmittel). Die Aufwendungen pro Schüler sind Grundlage und „Richtwert“ für Ressourcensteuerungen.

Die Ressourcen werden in Geld dargestellt. Die bisherige Zuweisung in Stellen muss daher in EUR umgerechnet und auf die einzelnen Schüler bezogen werden.

Die folgende Modellrechnung für die schülerbezogene und am Schulbezogenen Sozialindex orientierte Zuweisung an die 85 Grundschulen eines Schulamtsbereiches geht also von einer monetären Grundlage aus, der wiederum der Einfachheit halber die Zahlen der bisher praktizierten Zuweisung zugrunde gelegt sind.

### a) Das schülerbezogene „Grundbudget“

Die den Schulen zugewiesenen Lehrerstellen für die Grundunterrichtsversorgung werden mit Eurobeträgen hinterlegt<sup>7</sup>. Durch Division durch die Schülerzahl der einzelnen Schulen ergibt sich so ein „Grundbudget“ pro Schüler. Abb.2 zeigt, dass z.B. die der Schule Nr. 1 zugewiesenen Lehrerstellen für die Grundunterrichtsversorgung einen Betrag von EUR 208.670 ausmacht; bei 85 Schülern ergibt sich ein Betrag von EUR 2.455 pro Schüler, das schülerbezogene „Grundbudget“ an Schule 1.

Abb. 2: Grundbudget pro Schüler (anonymisierter Ausschnitt)

| Schule Nr. | Schüler Anzahl | Grundunterrichtsversorgung Stellenbudget gesamt | Grundbudget pro Schüler |
|------------|----------------|-------------------------------------------------|-------------------------|
| 1          | 85             | 208.670 €                                       | 2.455 €                 |
| 2          | 343            | 617.870 €                                       | 1.801 €                 |
| 3          | 169            | 391.545 €                                       | 2.317 €                 |
| 4          | 129            | 369.545 €                                       | 2.865 €                 |
| 5          | 80             | 199.100 €                                       | 2.489 €                 |

Die schülerbezogenen „Grundbudgets“ der Schulen variieren aus unterschiedlichen Gründen (z.B. Schulgröße/notwendige Klassenbildungen) von Schule zu Schule; für alle 85 Schulen der Modellrechnung beträgt der durchschnittliche Grundbudgetbetrag pro Schüler EUR 2.322.

### b) Das schülerbezogene „Zuschlagsbudget“

Die den Schulen nach herkömmlicher Zuweisung zusätzlich zu den Stellen für die Grundunterrichtsversorgung i.d.R. als Wochenstunden (WS) zugewiesenen „Zuschläge“ für den Mehrbedarf an Stunden in bestimmten Fächern (betrifft alle Schüler), für schulspezifische Schwerpunkte (betrifft die Schüler einzelner Schulen), besondere Aufgaben (betrifft einzelne Schülergruppen, z.B. Migranten) u.a. werden in Stellenanteile umgerechnet und ebenfalls, bezogen auf die Schüler, die der jeweilige Zuschlag betrifft, in schülerbezogene „Zuschlagsbudgets“ umgerechnet. Abb.3 zeigt (fett gedruckt) aus Gründen der Vergleichbarkeit die schülerbezogenen Zuschlagsbudgets, die sich aus den Zuschlägen ergeben, die alle Schulen erhalten (Mehrbedarf für Schwimmen, Religion u.a.).

<sup>7</sup> Für die Modellberechnung wurde für Lehrer- und Sozialpädagogenstellen ein Durchschnittswert zugrunde gelegt.

Abb. 3: „Zuschlagsbudget“ pro Schüler/in (anonymisierter Ausschnitt)

| Schule Nr. | Schüler Anzahl | Zuschlag durch Schulamt für Mehrbedarf Rel, Swi, 2. FS u.a. Stellenbudget gesamt | Zuschlagsbudget pro Schüler |
|------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 1          | 85             | 5.357 €                                                                          | 63 €                        |
| 2          | 343            | 17.217 €                                                                         | 50 €                        |
| 3          | 169            | 10.522 €                                                                         | 62 €                        |
| 4          | 129            | 10.522 €                                                                         | 82 €                        |
| 5          | 80             | 5.357 €                                                                          | 67 €                        |

Die schülerbezogenen Zuschlagsbudgets, die sich für Schüler an Schulen mit Zusatzaufgaben (Ganztagsangebot, musikalischer Schwerpunkt, Gemeinsamer Unterricht etc.) ergeben, würden sich entsprechend diesen Spezialzuschlägen erhöhen; sie bleiben im weiteren – als nicht regelmäßige Zuschlagsbudgets – unberücksichtigt

#### c) Das schülerbezogene „Sachmittelbudget“

Die den Schulen nach herkömmlicher Zuweisung schon als Finanzmittel zugewiesenen Sachmittel müssen, sofern sie nicht bereits schülerbezogen zugewiesen wurden, lediglich schülerbezogen umgerechnet werden. Sie ergeben zusammengekommen das schülerbezogene „Sachmittelbudget“.

#### d) Das schülerbezogene „Gesamtbudget“

Die so gewonnenen schülerbezogenen Einzelbudgetwerte ergeben zusammengekommen den Anteil, den der einzelne Schüler am Gesamtbudget der Schule hat, d.h. den durchschnittlichen Anteil des Schülers an der „Zuweisung“, sein schülerbezogenes „Gesamtbudget“ (Abb. 4 fett gedruckt):

Abb. 4: Schülerbezogenes Gesamtbudget

| Schul Nr. | Schüler Anzahl | Grundbudget | Zuschlags-Budget | Sachmittel-Budget | Gesamt-Budget  |
|-----------|----------------|-------------|------------------|-------------------|----------------|
|           |                | pro Schüler | pro Schüler      | pro Schüler       | Pro Schüler    |
| 1         | 85             | 2.455 €     | 63 €             | 86 €              | <b>2.604 €</b> |
| 2         | 343            | 1.801 €     | 50 €             | 68 €              | <b>1.929 €</b> |
| 3         | 169            | 2.317 €     | 62 €             | 85 €              | <b>2.464 €</b> |
| 4         | 129            | 2.865 €     | 82 €             | 89 €              | <b>3.036 €</b> |
| 5         | 80             | 2.489 €     | 67 €             | 88 €              | <b>2.644 €</b> |

### 3. Am Schulbezogenen Sozialindex orientierte Budgetzuweisung

Die Ressourcenzuweisung muss sich zukünftig am Schulbezogenen Sozialindex orientieren. Bei der Berechnung des Schulbezogenen Sozialindex für die Schulen werden den Schulen Indexwerte zugeordnet, im vorliegenden Fall von -0,2 für die am höchsten ‚belastete‘ Schule bis +1,05 für die ‚privilegierteste‘ Schule. Diese werden in sechs Gruppen sozialer Belastung unterteilt (1 = „belastet“ bis 6 = „privilegiert“).

#### a) Ermittlung des am Schulbezogenen Sozialindex orientierten Budgetbetrages

Das am *Schulbezogenen Sozialindex* orientierte Budget ist ein Zusatzbudget zu dem Gesamtbudget der Schulen.

Für die Verteilung von Ressourcen nach dem Sozialindex gibt es nun unterschiedliche Varianten:

- Grundlage kann ein festgelegter Betrag pro Schüler sein, z.B. EUR 50 (= Faktor 6) pro Schüler an den belastetsten Schulen (Belastungsgruppe 1), mit Abstufungen, ggf. bis Belastungsgruppe 6 (EUR 8 pro Schüler, = Faktor 1) . Möglich ist auch eine Staffelung entsprechend dem gesamten Kontinuum der errechneten Sozialindexwerte (im vorliegenden Fall wären dies 35 Abstufungen,

wenn nur das belastetste Drittel der Schulen ein Zusatzbudget erhalten soll); so wären „Gerechtigkeitslücken“ in den Grenzbereichen der Belastungsgruppen zu vermeiden.

- Grundlage kann aber auch ein prozentualer Anteil von x % des gesamten Grundbudgets aller Schulen gemäß vorgegebenen Staffellungsverhältnissen sein.
- Oder aber es wird ein verfügbares zusätzliches Finanzvolumen von x% z.B. der Ressourcen für die Grundunterrichtsversorgung aller Schulen oder sogar der gesamten zur Verfügung stehenden Landesressourcen für alle Schulen vorgegeben, aus dem sich dann schülerbezogene Zusatzbudgets nach Schulbezogenem Sozialindex automatisch errechnen.

Das hier angewendete Rechensystem erlaubt die Eingabe beliebiger Staffellungsverhältnisse gemäß ‚Belastung‘, die Eingabe jedes beliebigen Prozentsatzes von jeder gewünschten Bezugsgröße (Abb. 5 oben) oder alternativ die Eingabe von zur Verteilung vorgesehenen Finanzvolumina (Abb. 5 unten):

Abb. 5 Rechensystem

|                                    |                                 |                      |
|------------------------------------|---------------------------------|----------------------|
| <b>Prozentsatz vom Grundbudget</b> | <input type="text" value="1%"/> | <input type="text"/> |
| <b>Eingabe:</b>                    | <b>ALTERNATIV</b>               |                      |
| <b>Fester Betrag zu vergeben</b>   |                                 | <b>80.000 €</b>      |

Abb. 6 zeigt beispielhaft zwei Berechnungsvarianten: eine Berechnung sozialindexbezogener Zusatzbudgets auf der Basis von 1% des gesamten Grundbudgets bei Verteilung auf die Schulen aller Belastungsgruppen gemäß vorgegebenen Staffellungsverhältnissen nach Belastung und (kursiv) eine Berechnung bei Vorgabe einer festen Summe (hier in gleicher Höhe wegen der Vergleichbarkeit) und Verteilung nur auf Schulen der Belastungsgruppen 1 bis 3 nach vorgegebener Staffellung:

Abb. 6: Berechnung sozialindexbasiertes Zusatzbudget (zwei Varianten, Ausschnitt)

|            |                    |                |              |                   | Prozentsatz vom Grundbudget | 1%                                              | 0,0%                                                     |
|------------|--------------------|----------------|--------------|-------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|            |                    |                |              |                   |                             | ALTERNATIV                                      |                                                          |
|            |                    |                |              |                   | Fester Betrag zu vergeben   | - €                                             | 80.000 €                                                 |
| Schule Nr. | Be-lastungs-gruppe | Schüler Anzahl | Grund-Budget | Zuschlags- Budget | Sachmittel- Budget          | Zuschlag auf Basis Sozialindex für alle Schulen | Zuschlag auf Basis Sozialindex nur für belastete Schulen |
|            |                    |                | pro Schüler  | pro Schüler       | pro Schüler                 | pro Schüler                                     | pro Schüler                                              |
| 1          | 1                  | 85             | 2.455 €      | 63 €              | 86 €                        | 47 €                                            | 80 €                                                     |
| 2          | 2                  | 343            | 1.801 €      | 50 €              | 68 €                        | 39 €                                            | 66 €                                                     |
| 3          | 4                  | 169            | 2.317 €      | 62 €              | 85 €                        | 16 €                                            | - €                                                      |
| 4          | 3                  | 129            | 2.865 €      | 82 €              | 89 €                        | 31 €                                            | 53 €                                                     |
| 5          | 3                  | 80             | 2.489 €      | 67 €              | 88 €                        | 31 €                                            | 53 €                                                     |

Bei der Modellrechnung führt die Verteilung einer zusätzlichen Summe von 1% des Grundbudgets an die Schulen aller Belastungsgruppen zu einer Erhöhung der Schülergesambudgets zwischen EUR 12 und EUR 47; bei Verteilung nur an Schulen der Belastungsgruppen 1-3 würde sich der Schülerbetrag an Schulen der Belastungsgruppe 3 um EUR 53, bei Belastungsgruppe 1 um EUR 80 erhöhen.

Entscheidend ist, dass das schulsozialindexbezogene Zusatzbudget für alle Schüler an Schulen derselben Belastungsgruppe gleich, d.h. unabhängig davon ist, wie „teuer“ Schüler der einzelnen Schule sind (s. Abb.2); und dass das Zuschlagsbudget für die belasteten Schulen spürbar ist, also einen respektablen Prozentsatz des (durchschnittlichen!) Schülergrundbudgets ausmacht (hier läge das Zuschlagsbudget bei Belastungsgruppe 1 bei 3,4%).

## b) Anwendung eines neuen Zuweisungsverfahrens

Die so aufgrund des Schulbezogenen Sozialindex berechneten Zusatzressourcen werden den Schulen direkt als Finanzbudget zugewiesen.



Maßnahmen, die andernorts im Zusammenhang mit einem Schul-Sozialindex getroffen wurden – eine Verringerung der Klassengrößen (Hamburg), mehr Lehrerstellen (NRW), mehr „Lektionen“ (Schweiz) – sind in dem vorliegenden Konzept „inbegriffen“ und können, müssen aber nicht von den Schulen ergriffen werden. Und das ist auch gut so, denn pauschale Herabsetzung und Zugrundelegung von Klassengrößen z.B. können Schulen durchaus sogar Nachteile bringen (kleine Schulen), mehr Lehrerstunden müssen nicht zwingend die Probleme einer Schule lösen oder zur Qualitätssteigerung automatisch beitragen.

Dieses zugewiesene Finanzbudget müssen die Schulen frei einsetzen können: sei es für mehr Lehrerstellen/-stunden, kleinere Klassen, für Sozialarbeit oder einen Schulpsychologen, sei es für technisches oder Verwaltungspersonal oder für Sachmittel oder was immer Schulen für richtig und wichtig im Sinne der Förderung ihrer Schülerinnen und Schüler ansehen. Ein enger Ressourcenbegriff und ein vorgegebener Ressourceneinsatz schränken die Eigeninitiative der Schulen unnötig ein und sind im Sinne der Eigenverantwortlichen Schule kontraproduktiv.

Der Umfang des zu verteilenden Finanzvolumens, eine Staffelung dieser Zusatzressource, die Festlegung der Belastungsgruppen bzw. der Sozialindexwerte, auf die Zusatzressourcen verteilt werden sollen, müssen auf politischer Ebene entschieden werden.

Das vorliegende Modell und das angewendete Rechensystem erlauben die Umsetzung jeder beliebigen politischen Setzung „auf Knopfdruck“.

Das Rechensystem erfüllt die Anforderungen, die im Zusammenhang mit Ressourcenverteilungen von den Betroffenen gestellt werden können: Es schafft Transparenz, ist für alle Beteiligten nachvollziehbar und einfach anzuwenden und für Berechnungen und für Planungen gleichermaßen nutzbar. Und es kann nicht zu falschen Rechnungen führen – es kann aber mit den errechneten Zahlen Hinweise für politische Entscheidungen bzw. Setzungen geben und damit schnell und unkompliziert eine Steuerungshilfe sein.

## Fazit

Der *Schulbezogene Sozialindex* bietet eine große Chance, der Eigenverantwortlichen Schule einen entscheidenden Schub zu geben:

- durch Berücksichtigung der unterschiedlichen Ausgangslagen der Schulen bei der Budgetbemessung,
- durch eine gerechte, differenzierte und möglichst rational gesteuerte Ressourcenverteilung,
- durch konsequenten Schülerbezug bei der Zuweisung
- durch direkte Zuweisung eines schülerbezogenen Finanzbudgets an die Schulen und Freigabe der zusätzlichen Ressourcen für die eigenverantwortliche Verwendung.

Die beschriebene schülerbezogene Budgetierung nach dem Schulbezogenen Sozialindex kann ein erster Schritt in ein neues System der Ressourcenverteilung sein. Ein konsequenter weiterer Schritt in die richtige Richtung wäre dann die Aufhebung der Zweckbindung von „Zuschlägen“ und die Umwandlung bisher noch personalgebundener Zuschläge in frei verfügbares Finanzvolumen der Schulen.

Von einem „Stiefkind Budgetverantwortung“ im Schulbereich könnte dann nicht mehr die Rede sein.

*Ich danke an dieser Stelle Herrn Wilfried Hahn, der mich in seiner freien Zeit bei der Entwicklung der Algorithmen einer veränderten Ressourcensteuerung unterstützt hat. Herr Hahn leitet eine Zentralstelle der Hessischen Schulaufsicht und ist dort verantwortlich für Fragen der Neuen Verwaltungssteuerung. Er ist außerdem Mitglied des Vorstandes des Verbandes der Hessischen Schulaufsicht (VSH).*

Zur Autorin:

Ulrike Weitzel ist Leitende Schulamtsdirektorin a.D. und erste Vorsitzende der Konferenz der Schulaufsicht in der Bundesrepublik Deutschland (KSD) e.V.

Internet: [www.ksdev.de](http://www.ksdev.de)

## Pressesplitter

**Focus 7.8.2008**

### **Hauptschule als Auslaufmodell**

Nach Ansicht von Erziehungswissenschaftler Struck ist die Hauptschule „mittlerweile der wichtigste Faktor, um in die Kriminalitätsspirale einzusteigen“.

Quelle:

[http://www.focus.de/politik/diverses/bildung-hauptschule-als-auslaufmodell\\_aid\\_322957.html](http://www.focus.de/politik/diverses/bildung-hauptschule-als-auslaufmodell_aid_322957.html)

---

### **Schulfach „Glück“ stärkt das Selbstbewusstsein**

... Ziel des Faches ist es, den Schülern Lebenskompetenz und Selbstbewusstsein zu vermitteln.

### **Lehrer wehren sich gegen Reformen**

Die Wirtschaft hat ein 18-Punkte-Programm für die Ausbildung der Pädagogen vorgelegt

Quellen:

Handelsblatt 12./13./14. September, Wirtschaft und Bildung K5

<http://www.handelsblattmachtschule.de/news/index.php?id=341&cat=&na=&page=1>

---

### **Die Ganztagschule soll 2020 der Normalfall sein**

Bund setzt Förderung fort - Bayern hinkt hinterher

Quelle:

<http://www.handelsblattmachtschule.de/news/index.php?id=342&cat=&na=1300>

---

### **SPIEGEL-GESPRÄCH**

#### **“Lehrer brauchen Führung”**

**Der Bildungskritiker Bernhard Bueb über das Versagen der deutschen Pädagogen, das fragile Selbstwertgefühl von Kindern und seine eigenen Fehler als Berufsanfänger**

in Spiegel 37/2008

online: <http://wissen.spiegel.de/wissen/dokument/71/00/dokument.html?titel=%22Lehrer+brauchen+F%C3%BChrung%22&id=59890017&to p=SPIEGEL&suchbegriff=lehrer+brauchen+f%C3%BChrung&quellen=&vl=0>

### **Lehrer »Ein schön schwerer Beruf«**

© DIE ZEIT, 25.09.2008 Nr. 40

Der Hamburger Landesschulrat Peter Daschner über das Lehrerklichee in den Medien, den Reiz des Berufs und das Selbstbild der Lehrkräfte  
zeitonline: <http://www.zeit.de/2008/40/C-Interview-Daschner>

---

### **Schule / Die Angst der Lehrer**

Von Jeannette Otto

© DIE ZEIT, 25.09.2008 Nr. 40

Warum es vielen Pädagogen so schwer fällt, mit Kritik umzugehen

zeitonline: <http://www.zeit.de/2008/40/C-Lehrer>

---

### **Riesige Lücken im Stundenplan**

An den Rendsburger Gymnasien fehlen Lehrer. Die Folge ist ein Stundenausfall, der sogar Orientierungsstufen und Leistungskurse trifft....

Rendsburger Tagespost LAZ Seite 13, Dienstag 23.September 2008

---

### **NRW will auf Zeugnissen nur noch drei Kopfnoten vergeben.**

Die Schüler in Nordrhein-Westfalen erhalten vom nächsten Zeugnis an nur noch drei Kopfnoten für ihr Arbeits- und Sozialverhalten. Darauf haben sich die Koalitionsfraktionen von CDU und FDP mit Schulministerin Barbara Sommer (CDU) geeinigt. Im vergangenen Schuljahr hatte es auf den Zeugnissen insgesamt sechs verschiedene Kopfnoten gegeben. Die Koalition reagierte mit der Änderung auf die teils heftigen Proteste aus den Schulen. Benotet werden künftig die Leistungsbereitschaft, die Zuverlässigkeit und das Sozialverhalten. dpa 24.09.2008

Quelle:

[http://www.wirtschaftspresse.biz/pshb?fn=relh-bi&sfn=buildhbi&GoPage=205550,205551&bmc=biz\\_cn\\_detailsuche&bmc=biz\\_cn\\_archiv\\_artikel&dk=1&SH=7abb23205ff7b96200ea31181745d1&depot=tvI3inzpp2xrtg1v-1073729756](http://www.wirtschaftspresse.biz/pshb?fn=relh-bi&sfn=buildhbi&GoPage=205550,205551&bmc=biz_cn_detailsuche&bmc=biz_cn_archiv_artikel&dk=1&SH=7abb23205ff7b96200ea31181745d1&depot=tvI3inzpp2xrtg1v-1073729756)

## Rechtschreibung

Man beachte das Folgende:

Gmäeß eneir Sutide eneir elgnihcesn Uvinisterät, ist es nchit witihcg in wlecehr Rneflogheie die Bstachuebn in eneim Wrot snid, das ezniige was wothiig ist, ist daß der estre und der leztte Bstabchue an der ritiheegn Pstoiiön snid. Der Rset knan ein ttoaerl Bsinöldn sien, tedztorm knan Man ihn onhe Pemoblre lseen. Das ist so, wiel wir nciht jeedn Bstachuebn enzelin leesn, snderon das Wrot als gseatems.

Hier erste Reaktionen:

Ehct kstras! Das ghet wicklirh! ;-)

Smtimt, die Efhruanrg hbae ich ahcu gmehact. ; - ))

Wnen Du wißet, wie es ghet, ist es acuh gnaz Istiug, sbiset eiigne Weöetrr vreehkrh hurem zu sieebrhcn!

is lgscioh

## Impressum

Sie erreichen uns über die Geschäftsstelle:

Schulleitungsverband Schleswig-Holstein  
Schulstraße 6  
24582 Wattenbek

Geschäftsführer: Klaus-Ingo Marquardt

Tel: 04322 – 5650 privat: 04322 - 2362

Fax: 04322 – 88 89 22

Email: [kmarquardt@slvsh.de](mailto:kmarquardt@slvsh.de)  
[www.slvsh.de](http://www.slvsh.de)

Der geschäftsführende Vorstand:

|               |                 |                                                               |                 |
|---------------|-----------------|---------------------------------------------------------------|-----------------|
| Vorsitzender: | Uwe Niekiehl    | Email: <a href="mailto:niekiel@slvsh.de">niekiel@slvsh.de</a> | Fax: 04825 9122 |
|               | Tel: 04852 2321 | privat: 04825 - 9121                                          |                 |

|                |                   |                                                                 |                   |
|----------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------|
| Schatzmeister: | Reinhard Einfeldt | Email: <a href="mailto:einfeldt@slvsh.de">einfeldt@slvsh.de</a> | Fax: 04621-989965 |
|                | Tel: 04621- 25029 | privat: 04621 - 9990024                                         |                   |

## Notizen

[illegible]