

# Schulleitung in NRW

Zeitschrift der Schulleitungsvereinigung NRW e. V.

Wie wir es sehen

Herbsttagung der **SLV NRW** großer Erfolg

Besuch bei Ministerin Sommer

SEIS Befragung der **SLV-NRW**

Zum Thema Unterrichtsausfall

„1.000 neue Lehrer“ Erste Ergebnisse der Blitzumfrage

Reaktionen und Fundsachen

Akademie für pädagogische Führungskräfte

Schulleitungsvereinigung  
Nordrhein-Westfalen e. V.

Die **SLV NRW** ist die Interessenvertretung  
der Schulleitungen aller Schulformen in NRW  
Beilage der ›PÄDAGOGISCHEN FÜHRUNG‹  
AUSGABE NORDRHEIN-WESTFALEN 4/2005



# Wie wir es sehen

Ein Jahr mit vielen Veränderungen liegt hinter uns. Der entscheidende Einschnitt war der Regierungswechsel in Düsseldorf.

Am Jahresende stellen wir fest: Der Wahlkampftrauch ist verzogen, die ersten 100 Tage der neuen Regierung sind vorbei und man wartet noch auf eine klare Linie und Veränderungen, die nicht politisch-ideologisch motiviert sind. Erwartet haben wir nach allen Ankündigungen eine ruhige Analyse und kompetente und kohärente konzeptionelle Arbeit.

Stattdessen:

- Ungewissheit über das Zentralabitur,
- unausgereifte Vorschläge zu den teilzentralen Prüfungen
- „Testing to death“ für die Schulen
- Ankündigung zahlreicher Veränderungen zum Schulgesetz noch in diesem Schuljahr.

In der letzten Ausgabe dieses Jahres unserer Verbandszeitschrift sind diese Themen behandelt, die in den vergangenen Monaten relevant wurden und auch die Diskussionen im nächsten Jahr bestimmen werden

Andererseits gab es auch positive Signale der Ministerin Sommer auf unserer Herbsttagung in Düsseldorf: Ein klares Ja zu unseren Forderungen nach „selbstverantwortlichen“ Schulen, Leitungszeit und Dienstvorgesetzeneigenschaft. Ein klares Bekenntnis zu interner Evaluation und Außenevaluation durch Fachinstitute, ein klares Bekenntnis zur Trennung von Beratung und Kontrolle. Eine Schulinspektion soll unter anderem Namen aufgebaut werden.

Wir werden die Entwicklung begleiten in der Hoffnung, dass es nicht nur bei Ankündigungen bleibt. Wir werden das politische Handeln an den folgenden Prüfsteinen messen:

- Haben die Schulen die finanziellen Mittel, die sie für eine gute Arbeit brauchen?  
Können sie dabei auch Experten einsetzen, sie für ihre Qualitätsentwicklung nutzen?
- Bleibt es beim privilegierten Zugang gesellschaftlicher Teilgruppen zur Bildung, oder gelingt eine Annäherung an einen gleichberechtigenden Zugang für alle?
- Können die Schulleitungen ihr Kollegium schulbezogen einstellen, fortbilden, oder freigeben?
- Gibt es eine Verantwortlichkeit aller Gruppen der Schule für Erfolg oder Misserfolg ihrer Schule?
- Verfügen Schulen über ihr eigenes Curriculum, die Unterrichtsorganisation, den Rhythmus der Klassen- und Kurseinteilung über die Jahrgangsstufen hinweg?
- Bezieht die Inspektion Standortbedingungen und das Profil der Schule mit ein?
- Welchen Stellenwert hat die Selbstevaluation der Schulen?

- Haben die Schulen eine genügende Zahl gut qualifizierter Lehrer zur Verfügung, um individuelle Förderung der SchülerInnen umsetzen zu können?
- Werden Schulleitungen als eigene Berufsgruppe mit Dienstvorgesetzten-Eigenschaften und Leitungszeit wahrgenommen?

Für die Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalens blicken wir auf ein äußerst arbeitsintensives und erfolgreiches Jahr zurück:

- Der Beratungsdienst der SLV-NRW wird immer stärker in Anspruch genommen und
- viele positive Rückmeldungen bestätigen uns in unserer Beratung
- Für 70 Schulen konnten die SLV-NRW das SEIS Programm zur Evaluation anbieten. Trotz Behinderung durch eine interessengeleitete Bezirksregierung war die Nachfrage so groß, dass wir SEIS 2006 erneut ins Programm nehmen
- Wir sind Partner der neuen Schulleitungsakademie in Dortmund und im Beirat vertreten.
- Wir haben mit der Ministerin vereinbart, zu den wichtigen Themen durch Mitgliederbefragungen die Position der Schulleitungen deutlich zu machen, denn ohne die Umsetzung durch die Schulleitungen hat kein Programm Aussicht auf wirklichen Erfolg.
- Wir vertreten hierdurch genuin die Interessen der Schulleitungen des Landes, was von Gewerkschaften und Verbänden nicht geleistet wird und werden kann.

Unsere Arbeit erfährt immer mehr Akzeptanz. Dies zeigt sich erfreulicherweise

- in stetig steigenden Mitgliederzahlen aus allen Schulformen
- durch die Resonanz auf unsere Tagungen und Fortbildungen. Die Nachfrage übersteigt die räumlichen Kapazitäten bei weitem.
- Durch die Beteiligung unserer Mitglieder z. B. bei Umfragen. Mehr als 600 Schulleiterinnen und Schulleiter haben sich an der Umfrage zum Bürokratieabbau beteiligt, etwa ebenso viele an der Umfrage zu der Stellenzuweisung am Ende der Sommerferien oder an der zu Seiteneinsteigern,
- in der gestiegenen Anfrage durch Presse und Fernsehen.

Auf nationaler und internationaler Ebene sind wir zunehmend anerkannt, was für unsere weitere Arbeit im zusammenwachsenden Europa sehr wichtig ist.

- Die SLV-NRW arbeitet konstruktiv im bundesdeutschen Dachverband ASD mit und
- hat dort die Leitung des Arbeitskreises Schulinspektion übernommen.
- Die SLV-NRW vertritt Deutschland für den ASD in den internationalen Schulleitungsverbänden ICP und ESHA in den jeweiligen Vorständen.

- Mitglieder des Vorstandes sind als Redner und Leiter von Workshops zu Internationalen Kongressen eingeladen.
- In den Jahren 2006 und 2007 übernimmt Deutschland die Präsidentschaft der Europäischen Schulleitungsvereinigung.

Die internationalen Kontakte kommen unseren Mitgliedern zugute u. a.

- werden wir mit den niederländischen Organisationen im Frühjahr 2006 in Fortsetzung unseres Programms „von den Nachbarn lernen“ eine Fortbildung zum Thema Schulinspektion anbieten,
- durch Teilnahme an der Europäischen Online Schulleiterfortbildung ESLN,
- durch Anbieten des neuen ESHA-Programms „Homestay“, in dem Schulleiterinnen und Schulleiter der ganzen Welt individuell in Kontakt und persönlichen Austausch gelangen können.

All dies in der Zusammenschau ist nur möglich durch einen Vorstand, der persönlich und professionell vertrauensvoll, freundschaftlich und in Zusammenführung der jeweiligen Kompetenzen kreativ zusammenarbeitet und die Unterstützung der Mitglieder hat.

Wir danken Ihnen für die aktive Mitarbeit, für die vielen ermutigenden Rückmeldungen. Dies zeigt uns, dass wir offensichtlich in ihrem Interesse arbeiten und auf dem richtigen Weg sind.

Sollte dies auch Ihrer Meinung nach so sein, empfehlen Sie uns weiter und werben sie für neue Mitglieder. Mit unserer Stärke wächst unser Einfluss auf die Bildungspolitik in unserem Land.

Zunächst aber wünsche Ihnen im Namen des Vorstandes ein paar ruhige und erholsame Ferientage, schöne Weihnachten und einen guten Start in das Jahr 2006.

Ihr

*Dr. Burkhard Mielke*

## Herbsttagung der SLV NRW großer Erfolg

**Am 14. November fand in Düsseldorf unsere diesjährige Herbsttagung statt. Etwa 250 Schulleiterinnen und Schulleiter hatten sich angemeldet. Hauptrednerin im vollbesetzten Saal des Palais Wittgenstein war die Ministerin für Schule und Weiterbildung *Barbara Sommer*. Es folgte ein Vortrag zum Thema „Interne Evaluation“. Hierzu verweisen wir auf den Artikel „SEIS-Befragung“ in dieser Ausgabe.**



*v.l.: Dr. B. Mielke, Vorsitzender der SLV, Ministerin B. Sommer, Dr. E. Risse, stv. Vorsitzende der SLV*

Als Ergebnis des Vortrages von Frau *Sommer* und der anschließenden Diskussion lässt sich festhalten:

- Ministerin und Landesregierung setzen grundsätzlich großes Vertrauen in die Schulen.
- Die Schulen sollen – möglichst schon mit der Novellierung des Schulgesetzes zum 01. August 2006 – eigenverantwortlich werden. Die Eigenverantwortlichkeit soll für alle Schulen gelten. Dieser Terminus löst die Rede von der „Selbstständigen Schule“ ab. Es

interessiert dann nicht mehr, was wie gemacht wird, sondern im Grunde nur noch, was dabei herauskommt.

- Schulleiterinnen und Schulleiter sollen im Interesse einer gelingenden Eigenverantwortlichkeit Dienstvorsetzte werden.
- Das Kerngeschäft der Schule – Unterricht und Erziehung – soll stärker in den Vordergrund rücken, Verbesserung der Unterrichtsqualität ist wichtigstes Ziel.
- Daher ist Bürokratie deutlich abzubauen, z. B. sind statistische, Evaluations- und andere Berichte deutlich zu reduzieren. Frau *Sommer* ist der Auffassung, dass Schulen nicht selbst evaluieren können, sondern dass das „von außen“ gemacht werden muss. Gleichwohl müssen sich Schulen intern Rechenschaft ablegen über die Erreichung der Ziele des Schulprogramms. Daher Fortschreibung des Schulprogramms mit Vorlagepflicht, aber kein Evaluationsbericht.
- Schulaufsicht und Beratung (Inspektion) sollen institutionell und personell getrennt werden.
- Auch die neue Landesregierung sieht in der Schulleitung einen eigenständigen Beruf und spricht von Leitungszeit statt von Entlastungstunden.
- Der Begriff des Unterrichts ist weit gefasst, so gelten selbstverständlich Theaterbesuche, Schulwanderungen und Schulfahrten (Unterrichtsfahrten) als Unterricht.
- Frau *Sommer* stellt fest, dass Äußerungen des Ministeriums von den Mittelinstanzen (Bezirksregierungen) z. T. überinterpretiert worden seien.
- Eine ihrer wesentlichsten Sorgen sei es, bis zum Jahr 2012 etwa 42.000 Lehrer neu einstellen zu müssen.

# Besuch bei Ministerin Sommer

**Bericht über den Besuch des geschäftsführenden Vorstands der SLV NRW bei Ministerin Barbara Sommer im Ministerium für Schule und Weiterbildung**

7.11.2005 von 15.30 – 17.00 Uhr

## **Vom Ministerium waren anwesend:**

Ministerin Barbara Sommer, Gabriele Gödel-Hoche, Dr. Heinfried Habeck.

## **Von der SLV NRW waren anwesend:**

Dr. Burkhard Mielke, Marga Rössler, Wolfgang Gruhn, Bernhard Staercke, Wolfgang Saupp

In einer angenehm entspannten Atmosphäre traf der Vorstand der SLV NRW die Ministerin für Schule und Weiterbildung Barbara Sommer im Ministerium. Neben ihrer persönlichen Referentin Gabriele Gödel-Hoche war auch der ständige Vertreter des Leiters des Referats für Grundsatzfragen, Dr. Heinfried Habeck dabei.



v.l.: W. Saupp, M. Rössler, Dr. H. Habeck, Ministerin B. Sommer, Dr. B. Mielke, W. Gruhn, B. Staercke

Die Ministerin stellte dar, dass die im Modellversuch „Selbstständige Schule“ schon erprobte Neugestaltung unter dem Namen „Eigenverantwortliche Schule“ weitergeführt werden soll. Die bisherigen positiven Erkenntnisse rechtfertigen eine konsequente Erweiterung in die Fläche, die den Modellversuch zur Regel machen soll. Die im Modellversuch vollzogene Veränderung des Schulleiters zum Dienstvorgesetzten ist angedacht, soll aber sehr vorsichtig weiter verfolgt werden, da viele Schulleitungen Vorbehalte gegen diese erweiterte Funktion haben. Die SLV betonte, dass Schulleitungen für diese Aufgabe vorbereitet werden müssen.

In dem Zusammenhang nannte die SLV ein weiteres altes Problem: Schulleitung verfügt im Augenblick über praktisch keine Belohnungs- und Sanktionsmöglichkeiten. Schulleitung ist auch nicht in der Lage, das Personal einzustellen, mit dem die Schule voran gebracht werden soll.

Dies wird besonders fatal, wenn Schulleitung gewählt werden soll, das Kollegium aber auf Lebenszeit bestehen bleibt. Daher ist es außerordentlich wichtig, dass Kriterien für die Beurteilung von Schulleitung erarbeitet und verbindlich gemacht werden. Die SLV bot Zusammenarbeit hierzu an. Denkbar wäre ein Modell, nach dem das Wahlgremium aus den drei für Schule relevanten Berei-

chen zusammengesetzt wird: Schule, Kommune und Schulaufsicht.

Die Ministerin betonte, dass hierbei – wie bei den schulscharfen Ausschreibungen – das Prinzip der Bestenauslese rechtlich verbindlich und nicht zu ändern sei.

Eine Kontrolle insbesondere bei der Eigenverantwortlichen Schule wird in Zukunft unerlässlich sein. Die Schulinspektoren, die zurzeit im Versuch durchs Land reisen, sollen einen neuen Namen bekommen, z. B. Schulbeobachter. Eine Person muss aus der beobachteten Schulform kommen, eine weitere eventuell aus einer anderen. Die Ministerin setzt sich für eine Veränderung von Schulaufsicht ein: „Beratung und Kontrolle in einer Hand sind nicht länger tragbar.“ Je nach Schulgröße sind die Schulbeobachter zwei bis drei Tage in der jeweiligen Schule. Aufgabe: Analyse der Qualität der Schule und Beratung.

Erklärtes Ziel des Ministeriums ist die Verbesserung von Unterricht. Hierbei stellte die SLV Übereinstimmung fest. Insbesondere kollegiumsinterne Fortbildungen sind von hohem Nutzen, Einzelfortbildungen eher weniger.

Das Thema Unterrichtsausfall nahm einen breiten Raum ein. Die Ministerin erläuterte, wie die Zahl 5.000.000 Stunden Ausfall zustande gekommen ist. Die genauen Daten und Auswertungen werden der SLV zugesandt. Wir werden in der nächsten Ausgabe darüber berichten.

Die SLV berichtete, dass die Poollehrer an den Grundschulen immer häufiger für Langzeitvertretungen verwendet werden, die eigentlich aus dem Geld-statt-Stellen-Topf bezahlt werden müssten. Die Ministerin zeigte sich erstaunt darüber, da letzterer deutlich aufgestockt wurde.

Die SLV macht zurzeit eine Aufstellung über strukturell bedingten Unterrichtsausfall, der weder von Schulleitung noch Lehrerschaft beeinflusst oder gar behoben werden kann. Die Ministerin war daran außerordentlich interessiert, da im Ministerium gerade eine ähnliche Arbeit geleistet wird. Eine intensive Zusammenarbeit wurde daher sehr begrüßt. Der Schwerpunkt des Ministeriums liegt dabei allerdings auf den Abbaumöglichkeiten von Ermäßigungsstunden. In dem Zusammenhang nannte Dr. Habeck auch die Altersermäßigung, die – wie er sagte – in NRW die höchste in ganz Deutschland sei.

Am Schluss überreichte die SLV ihre Blitzumfrage zur 1000-Stellen-Aktion, die in dieser Ausgabe nachlesbar ist. Die Vertreter des Ministeriums waren erfreut über diese konstruktive Zusammenarbeit.

**Die SLV NRW wird am Ball bleiben und sich dort einmischen, wo es nötig erscheint. Wir werden unseren Einfluss geltend machen, um anstehende Veränderungen in Ihrem Sinne mitzugestalten. Wir sind offen für Ihre Anregungen und Vorschläge!**

Bernhard Staercke & Wolfgang Gruhn

# SEIS Befragung der SLV – NRW

## „Selbstevaluation in Schulen“ – SEIS

**Aufgrund der Erlasslage der damaligen rot-grünen Landesregierung wurden die Schulen in NRW dazu angehalten, ihre Arbeit zu evaluieren. Die Schulen sollten eine eigene Standortbestimmung vornehmen, um auf dieser Basis Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen. Die Schlagworte Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung beschreiben diesen Prozess.**

**Um die Schulen dabei zu unterstützen, initiierte die SLV -NRW eine Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung in Gütersloh.**

Die Bertelsmann Stiftung hat mit SEIS (Selbstständiges Evaluationsinstrument an Schulen) ein Instrumentarium zur internen Evaluierung sowie Steuerung schulischer Arbeit entwickelt.

Die Elemente dieses Steuerungsinstrumentes sind:

- ein international tragfähiges Qualitätsverständnis von „guter“ Schule,
- wissenschaftlich geprüfte und praxiserprobte Erhebungsinstrumente,
- ein handhabbares Berichtswesen,
- Unterstützungsmaterial zur Durchführung von Evaluationen, Datenanalyse und zur Maßnahmenplanung.

Das Instrument der Bertelsmann Stiftung nutzten in dem SLV NRW-Projekt 64 Schulen aus NRW. Es beteiligten sich 24 Grundschulen, 6 Hauptschulen, 19 Realschulen, 6 Gymnasien, 1 Förderschule und 8 Gesamtschulen.



*Eindruck von einem SEIS-Workshop*

Die Bertelsmann Stiftung hat im Rahmen des SEIS seit Anfang 2001 Evaluationsbögen entwickelt, die die Qualität an Schulen überprüfen sollen. Abgefragt werden darin unterschiedliche Dimensionen der Schulentwicklung.

Die relevanten SEIS-Evaluationskriterien sind:

- Bildungs- und Erziehungsauftrag,
- Lernen und Lehren,
- Führung und Management,
- Schulklima und Schulkultur,
- Zufriedenheit.

Zu jedem dieser Kriterien beinhalten die SEIS-Evaluationsbögen mehrere Fragen.

An der Evaluation einer Schule nehmen nicht alle Schülerinnen und Schüler teil; an Grundschulen betrifft die Befragung ausschließlich die Kinder der vierten Klassen sowie deren Eltern. Bei den weiterführenden Schulen wurden die Schüler und Schülerinnen der neunten und wenn vorhanden auch der elften Klassen und deren Eltern befragt. Für das gesamte Kollegium und sämtliche Mitarbeiter einer Schule sowie für die Schulleitung wurden besondere Fragebögen erstellt.

Das Einlesen der Daten wurde durch die Firma „Daten Werk“ übernommen. Dieses bedeutet für die teilnehmenden Schulen eine erhebliche Entlastung. Die Fragebögen wurden per Paketdienst angeliefert und wider abgeholt. Die Aufgabe der Schule bestand lediglich darin, die Bögen ausfüllen zu lassen und für den entsprechenden Rücklauf zu sorgen. Die ausgefüllten Bögen wurden bei der Firma eingescannt und die entsprechenden Daten an den Zentralcomputer weitergeleitet.

Die Bertelsmann Stiftung wertete die Erhebungsbögen statistisch aus. Die Ergebnisse wurden in einer umfangreichen Dokumentation den Schulen zur Verfügung gestellt:

Dabei erhielten die Schulen nicht nur ihre eigenen Ergebnisse, sondern können sich mit 2 Referenzmerkmalen vergleichen, nämlich:

- Mit dem Durchschnittswert aller beteiligten Schulen der jeweiligen Schulform.
- Mit dem Durchschnittswert aller bisher befragten Schulen (schulformspezifisch) der letzten Jahre.

Die Schulen wurden bei ihrer Arbeit durch die Bertelsmann Stiftung begleitet. Zu diesem Zweck fanden zwei Workshops im April und September 2005 in Dortmund statt. Unter der Leitung des Referenten *Dr. Oliver Vorndran* wurde im ersten Workshop das Instrument SEIS vorgestellt. Herr *Dr. Vorndran* referierte über die Entstehung der standardisierten Fragebögen, wie auch über die Möglichkeiten und Grenzen des Evaluationsinstrumentes SEIS.

Der zweite Workshop „Dateninterpretation“ beschäftigte sich mit den Schulberichten für die einzelnen Schulen. An ausgewählten Beispielen wurden Möglichkeiten der Interpretation der Daten aufgezeigt.

Aus dem Vergleich dieser drei Werte ergeben sich Interpretationsmöglichkeiten für die eigene Schule.

Beide Workshops waren durch interessierte und lebhaft Diskussionsgeprägt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass SEIS eine andere Sicht auf die eigene Schule eröffnet und so auch einen Beitrag zur Verbesserung von Schule sein kann.

**Übrigens: Schulministerin Sommer hat in einem Interview mit unserer Stellv. Vorsitzenden, Dr. Erika Risse, SEIS als eine „sehr hilfreiche Unterstützung“ für die Schulen bei der Evaluation genannt. Sie möchte in der Auswahl der Instrumente den Schulen keine Vorschriften machen (vgl. Interview im Mantelteil dieser PädF).**

*Ralf Drögemöller & Kathrin Meise*

## Zum Thema Unterrichtsausfall

**Im politischen Raum und in der öffentlichen Diskussion wird beim Thema „Unterrichtsausfall“ mit großen Zahlen umgegangen, zum Beispiel mit den schon sprichwörtlichen „5 Millionen Stunden Unterrichtsausfall“. Woher diese Zahl stammt, wer sie auf welcher Erhebungsgrundlage in die Welt setzte, wie sie sich zusammensetzt und welche Gründe von Unterrichtsausfall sie bezeichnet, wurde bisher von keiner Seite dargelegt. Es ist eine fiktive Größe, deren Quelle ungenannt bleibt und die nicht in Bezug gesetzt wird zu informativen Daten wie der Beschäftigtenzahl, der Gesamtzahl der zu unterrichtenden Stunden, den strukturellen Bedingungen für Ausfälle, Vergleichsgrößen aus anderen Arbeitsbereichen usw.**

Wenn aber die Landesregierung Unterrichtsausfall verringern will, dann müssen die Felder beschrieben werden, in denen Unterrichtsausfall entsteht. Nur dann kann diese Frage adäquat diskutiert werden.

Zu unterscheiden ist zwischen Maßnahmen, die als Vorgaben der Landesregierung oder des Ministeriums und der nachgeordneten Behörden entstehen und solchen, die durch Schulleitungen beeinflussbar sind.

Erstere sind nicht leicht zu erkennen und tauchen in den Verlautbarungen des Ministeriums überhaupt nicht auf.

### **Was ist Unterrichtsausfall, wodurch entsteht er?**

Zu unterscheiden sind drei Ursachen von Unterrichtsausfall:

#### **1. Unterrichtsausfall durch besondere Veranstaltungen**

wie Elternsprechtage, Bundesjugendspiele, Klassenfahrten, Sitzungen des Schülerrats und andere innerschulische Veranstaltungen; außerschulische Veranstaltungen wie Dienstbesprechungen der Bezirksregierung, Tagungen des Landesinstituts zur Umsetzung neuer Vorgaben, Fortbildungsveranstaltungen der Bezirksregierung usw.

#### **2. Unterrichtsausfall durch Krankheit**

Die Vertretung von Lehrern im Krankheitsfall wird seitens der Schulen so umfangreich wie nur eben möglich geleistet. Das bedeutet, dass Lehrerinnen und Lehrer in ihren Freistunden Vertretungsunterricht geben, auch vor und nach ihrem persönlichen Stundenplan Kollegen im Unterricht ersetzen, an Ganztagschulen auch nach einer Mittagspause Unterricht im Nachmittagsbereich vertreten.

Die Vertretbarkeit jeder einzelnen Unterrichtsstunde findet jedoch ihre Grenzen. Einerseits ist es nicht möglich, die Lehrkräfte auf Dauer mit mehreren wöchentlichen Überstunden zu befrachten, auch wenn diese bezahlt werden. Zum anderen sind Grenzen der tatsächlichen Vertretung der fehlenden Lehrkraft gegeben, wenn ein passender Fachlehrer nicht frei ist oder infolge der hohen Unterrichtsverpflichtung niemand mehr zur Verfügung steht, weil alle ohnehin planmäßig unterrichten.

Bei längerfristiger Erkrankung wird Ersatz aus dem Programm „Geld statt Stellen“ gegeben, sofern die Schule eine passende Fachlehrkraft findet, die Mittel reichen und die zeitlichen Angaben des ärztlichen Attests eine längerfristige Maßnahme erlauben. In vielen Fällen erübrigt sich die Suche nach einer Vertretungslehrkraft aus den Problemen dieser Konstellation.

#### **3. Unterrichtsausfall durch rechtliche und administrative Vorgaben: struktureller Unterrichtsausfall**

Sowohl durch Schulfinanzgesetz § 5 (bzw. dessen Folgevorschriften), das die Berechnungsgrundlagen für den Anspruch der einzelnen Schule auf Lehrerwochenstunden regelt, als auch durch weitere Gesetze und Erlasse für die Vergabe von Entlastungs- und Anrechnungstunden ist vorgegeben, dass ein mehr oder weniger großer Teil der Lehrerstunden einer Schule auf andere Tätigkeiten als Unterricht verwendet werden muss. Jeder Schule entfallen dadurch systematisch Stundenanteile, die für die Stundenverteilung nicht zur Verfügung stehen.

Ein größerer Teil dieser ausfallenden Stunden steht das ganze Schuljahr über nicht zur Verfügung. Eine Kompensation dieser Stunden ist nicht vorgesehen und nicht möglich. Ein kleinerer Teil dieser Stundenausfälle tritt termingebunden oder von Fall zu Fall auf, im Einzelfall gibt es Ersatz aus „Geld statt Stellen“, aber ohne Anspruch und soweit die Mittel reichen.

**In diesem Beitrag befassen wir uns nur mit dem strukturellen Unterrichtsausfall. Er ist die umfangreichste, aber der öffentlichen Diskussion bisher vorenthaltene Ursache von Unterrichtsausfall.**

## Struktureller Unterrichtsausfall bei rechnerischer Vollbesetzung

- a) Die administrativen Rundungsvorschriften führen bei Schulen, deren Stellenzahl über 10 liegt, zu Verlusten bis zu einer halben Stelle. Das sind bei einer Realschule z. B. bis zu 14 Wochenstunden, die ersatzlos wegfallen können.
- b) Je nach Schulform variierend gelten 97 % oder 98 % als hundertprozentige Lehrerbesetzung. Diese Vorgabe zeigt die augenblickliche Durchschnittsverteilung des landesweiten Mangels an Lehrkräften. Eine Schule, die gem. Vorgaben 98 % der ihr zustehenden Stellen besetzt hat, gilt als voll besetzt. De facto stehen aber die fehlenden 2 % der zustehenden Lehrerwochenstunden nicht für die Unterrichtsverteilung zur Verfügung. Die Differenz zur regulären Berechnung des Bedarfs der einzelnen Schule fällt stillschweigend weg, muss durch die Schule irgendwie kompensiert werden, notfalls durch Unterrichtskürzung. Die Effekte unter a) und b) können sich gegenseitig verstärken.
- c) Weitere Lehrerstunden, die die Schule rechnerisch erhalten hat, die sie aber nicht für Unterrichtsverteilung und auch sonst nicht zur Verfügung hat:
- Altersermäßigung
  - Schwerbehinderung
  - Wiedereingliederung nach schwerer Krankheit mit verminderter Stundenzahl (von Fall zu Fall Ersatz aus „Geld statt Stellen“)
  - Vorzeitige Pensionierung (und Tod)
  - Mutterschutz vor und nach der Entbindung (3 Monate ohne Anspruch auf EZU-Vertretung; von Fall zu Fall wird „Geld statt Stellen“ dafür genehmigt)
  - Seiteneinsteiger (7 Entlastungsstunden während der Seminausbildungszeit)
  - Ermäßigungsstunden für Aufbaustudium
  - Sabbatjahr (kein Anspruch auf Ersatz)
  - SV-Lehrer-Entlastung
  - Beratungslehrer-Entlastung
  - Jahrgangsstufenleiter SII – Entlastung
  - Entlastung Ausbildungskoordinatoren
  - Bedarfsdeckender Unterricht von Referendaren, der nicht vergeben werden kann (z. B. bei noch nicht vorliegender Eignung, bei längerer Erkrankung usw.)
  - teilweise Moderatorentätigkeit (Teil der Entlastung für Moderation wird bedarfserhöhend angerechnet, teilweise geschieht das nicht)
  - Fortbildungstage und Veranstaltungen von Moderatoren, die außerhalb des freigeblockten Tages liegen
  - Ermäßigungsstunden für besondere Aufgaben, die von der Bezirksregierung zugewiesen sind, die aber nicht bedarfserhöhend angerechnet werden
- d) Unterrichtsausfall von Mandatsträgern und Schöffen-tätigkeit
- Entlastungsstunden gem. Schulfinanzgesetz als Ausgleichsstunden für besondere Aufgaben (Entlastungsstunden für Lehrerinnen und Lehrer)

- Schulleitungspauschale
  - Sozialpädagogisches Personal auf Lehrerstellen
- e) Prüfungstätigkeit von Schulleitungsmitgliedern  
Der Aufwand hierfür beträgt etwa 35 Lehrerstellen nur für Staatsexamensprüfungen. Noch nicht erfasst sind die sehr viel zahlreicheren Prüfungen der Berufskollegleitung bei Prüfungen in Verbindung mit den Kammern. Für die Schulleiter bedeutet dies den Einsatz ganzer Arbeitstage außerhalb der Schule – die Arbeit muss zu anderer Zeit getan werden; für die Schule fällt Vertretungsunterricht an, der nicht unbedingt für jede einzelne Stunde gesichert werden kann (zum Beispiel kann eine Chemie-Stunde nur durch einen Chemielehrer vertreten werden, der genau zu diesem Zeitpunkt unterrichtsfrei ist).
- f) Vakanzen bei
- Stellenwechsel von Lehrerinnen und Lehrern und
  - Schulleitungsmitgliedern
  - Referendarinnen und Referendaren im laufenden Halbjahr nach dem Examen
  - Geld-statt-Stellen-Lehrer gehen in unterjährige Einstellungsverträge
  - Versetzungen im laufenden Schuljahr
  - Pensionierung im laufenden Schuljahr
  - Neuer Lehrer bringt seinen Anspruch auf ein Sabbatjahr mit an die neue Schule
  - Teilzeitstellen und deren Veränderung im laufenden Schuljahr
- g) Kurs- und Klassenfrequenzen – Zwang zur Bildung kleiner Gruppen z. B. wegen Überschreitung der Klassenfrequenzhöchstwerte

Aus der Summe dieser Faktoren ergeben sich für die einzelne Schule unterschiedlich hohe Stellenanteile, die nicht für die Zuteilung von Unterricht zur Verfügung stehen und nicht bedarfserhöhend angerechnet werden.

Sie überschreiten in der Regel den für Differenzierungszwecke angesetzten Zuschlag bei der Stellenberechnung und zwingen von vornherein zu Unterrichtskürzungen im Hinblick auf den stundentafelgebundenen Unterricht. Dieser Unterricht fällt also das ganze Schuljahr über aus.

**Die Schulleitungen haben auf diese Kategorien von Unterrichtsausfall keinerlei Einfluss. Alle Schulen sind davon betroffen. Der Anteil der regulär ausfallenden Lehrerstellen kann an der einzelnen Schule sehr hoch sein. Hier haben die Schulen keinen Anspruch auf Ersatz; Schulleitungen können da nur den Mangel verwalten.**

**Welchen prozentualen Anteil am Gesamtvolumen dieser von der Politik zu verantwortende Unterrichtsausfall hat, ist noch festzustellen. Es ist sicherlich der vor dem Faktor Erkrankungen mit Abstand größte Bereich.**

**Die Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalens wird die Untersuchung zu diesem Thema konsequent weiterführen. Schon jetzt zeigt sich, dass von der Politik und dem Ministerium eine vordergründig in der Öffentlichkeit wirksame Kampagne eröffnet wurde, die von den eigentlichen Problemen ablenkt. Dies führt zu einem belasteten Arbeitsverhältnis zwischen Schulen und Behörden, das der Sache in keiner Weise dient.**

Margret Rössler

# „1.000 neue Lehrer“

## Erste Ergebnisse der Blitzumfrage

Die Blitzumfrage der **SLV NRW** wurde an den Realschulen, Gesamtschulen, Gymnasien und Berufskollegs durchgeführt. Neben der Abfrage der Schulform und der Zugehörigkeit zur Bezirksregierung wurden folgende Fragen gestellt:

### 1. Allgemein

- Meine Schule ist unterbesetzt und hat niemanden erhalten.
- Meine Schule war unterbesetzt und hat durch eine Zuweisung ausreichend Stellen bekommen.
- Meine Schule hat zwar eine Zuweisung erhalten, sie ist aber immer noch unterbesetzt.

### 2. Mangelfächer

- Durch die Zuweisung wurden Mangelfächer an meiner Schule abgedeckt.
- Mit den zugewiesenen Kollegen/innen konnte der Fachmangel an meiner Schule nicht behoben werden, da die neuen Kollegen/innen keines der fehlenden Fächer unterrichten.

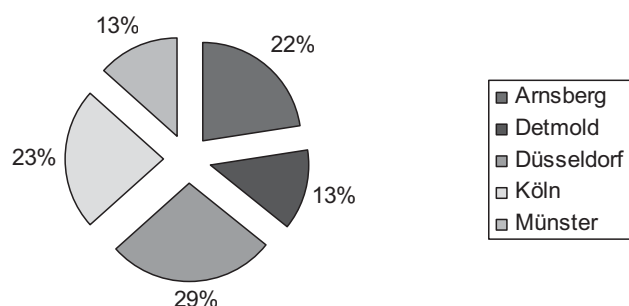
### 3. Anstellungsart

- Die zugewiesenen Kollegen/innen wurden befristet eingestellt, so dass eine schulscharfe Ausschreibung zur Behebung des Fachmangels möglich ist.
- Die zugewiesenen Kollegen/innen wurden unbefristet eingestellt, so dass eine schulscharfe Ausschreibung in nächster Zeit nicht mehr möglich ist.

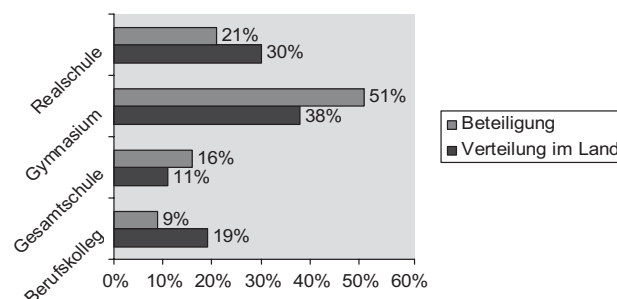
Innerhalb kürzester Zeit erhielten wir **337 Antworten** auf unsere Anfrage. Das sind **mehr als 50 %** aller Schulen, die von dieser Maßnahme betroffen waren.

Weiterhin entsprach die Verteilung auf die jeweiligen Regierungsbezirke ungefähr der tatsächlichen Verteilung

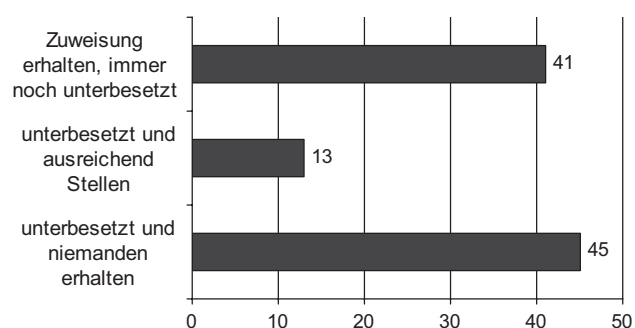
Daher können die nachfolgenden Aussagen u. E. als repräsentativ angenommen werden:



Die Beteiligung der einzelnen Schulformen zeigt die nachfolgende Grafik. Die Unterschiede zwischen Beteiligung und Verteilung im Land NRW sind vermutlich auf die unterschiedliche Zuweisung von Lehrkräften zurück zu führen.



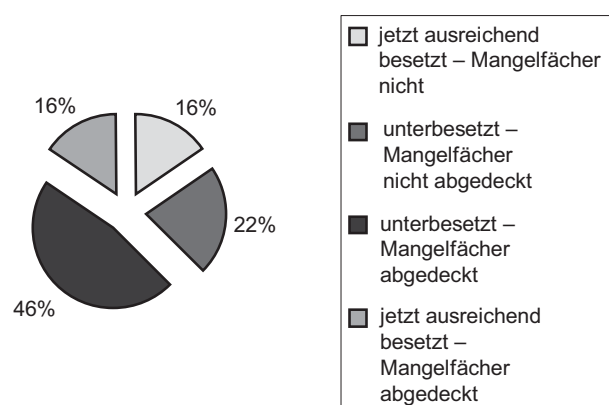
Die Frage zur „**Unterbesetzung**“ ergab folgendes Ergebnis (Angaben in Prozent):



**77 %** aller Befragten gaben an, dass die neuen Lehrerinnen und Lehrer einen zeitlich befristeten Anstellungsvertrag erhalten haben.

**23 %** sind sofort in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen worden.

Stellt man die **Stellenbesetzung** (ausreichend oder unterbesetzt) mit Berücksichtigung der Abdeckung der **Mangelfächer** dar, so ergibt sich folgendes Bild:



### **Zusammenfassung:**

- Nur 14 % aller befragten Schulen haben durch die Neueinstellung ausreichend Stellen erhalten.
- 86 % aller befragten Schulen sind weiterhin unterbesetzt.
- Bei 62 % der Schulen wurde der Bedarf in den Mangelfächern ausreichend abgedeckt.
- 22 % der befragten Schulen gaben an, auch nach dieser Aktion unterbesetzt zu sein und weiterhin Mangelfächer nicht abdecken zu können. Das ist mehr als jede 5. Schule!

### **Anhang:**

Auf Grund unseres Fragebogens erhielten wir ca. 50 weitere E-Mails, die sich alle mit diesem Thema befassten und auf Problematiken hinwiesen, die durch den Fragebogen nicht erfasst wurden. Diese Äußerungen sind sicherlich nicht repräsentativ, zeigen jedoch u.E. deutlich auf, welche Probleme ein derartiges Einstellungsverfahren mit sich bringt:

- 98 % = 100 %  
Eine Schule, die gem. Vorgaben 98 % der ihr zustehenden Stellen besetzt hat, gilt als voll besetzt. De facto stehen aber die fehlenden 2% der zustehenden Lehrerwochenstunden nicht für die Unterrichtsverteilung zur Verfügung. Daran wurde auch durch die Neueinstellung nichts geändert.

- Teilweise wurden den Schulen wenig passende Fächerkombinationen aufgezwungen.
- Die Möglichkeit der Schulen, in kommenden Ausschreibungsverfahren Lehrerinnen und Lehrer mit passenden Fächerkombinationen einzustellen, wurde stark eingeschränkt, da an manchen Schulen rein rechnerisch kein Lehrerberuf gegeben ist.
- Befristet angestellte KollegInnen (EZU, Geld-statt-Stellen) erhielten durch die 1000-Lehrer-Aktion an einer anderen Schule eine Festanstellung und fielen daher kurzfristig aus der Unterrichtsverteilung der bisherigen Schule heraus. Trotz Neuausschreibung konnte bei etlichen Schulen diese Stelle **nicht** neu besetzt werden. Demzufolge wurde in vielen Fällen keine Neueinstellung sondern lediglich eine Umverteilung vorgenommen.
- Es wurden die Noten (Ordnungsgruppen) nicht berücksichtigt. Eingestellt wurde bis zur Note 4,0.
- Die eingestellten Personen (Regelbewerber) waren teilweise 25 Jahre nicht im Schuldienst.
- Es wurden teilweise alte Personen (bis zu 62 Jahren) eingestellt. Bei aller Lernfähigkeit im Alter ergeben sich jedoch auch einige Bedenken. Dieser Personenkreis steht nur noch für kurze Zeit als Lehrerin bzw. Lehrer der Schule zur Verfügung. Man muss sich daher fragen, ob die Einarbeitungszeit und der damit verbundene zeitliche Aufwand sinnvoll ist.

## **Reaktionen und Fundsachen**

**Zu den Themen Unterrichtsausfall, Stellenbesetzung, Vertretungsreserve usw. erreichten uns in jüngster Zeit zahlreiche Briefe und Mails, einige drucken wir nachstehend ab, wunschgemäß meistens ohne Namensnennung:**

Meine Schule ist nur durch den langfristigen Einsatz von Vertretungspoolkräften mit insgesamt 1,5 Stellen knapp ausreichend versorgt, und das bereits im 2. Jahr!

Eine zugesagte und bereits abgegebene schulscharfe Ausschreibung zum AV3 im letzten Schuljahr wurde von der Bezirksregierung gestrichen.

Für das Schuljahr 2006/07 steht eine weitere Pensionierung an und für das dann folgende Schuljahr noch drei weitere Freistellungen in der Altersteilzeit. Ob ich dann nur noch mit „geparkten“ Vertretungspoolkräften arbeiten darf?

Vielen Dank für die Umfrage. Ein Nachhaken, wo die vielen Stellen denn tatsächlich geblieben sind, ist sehr zu begrüßen.

*Verfasser der Redaktion bekannt*

Hallo,

ein Wort zum Fragebogen, an sich prima. Allerdings leider auch wieder zu grob. Wir z. B. haben einen Unterrichtsausfall von 8 Stunden und davon ist der Förderunterricht betroffen, weil der nach der Ausbildungsordnung schon mit einer Stunde (weil in Klammern) gegeben werden kann, wenn nicht genügend Stunden vorhanden sind!

Zudem haben wir als EZU-Vertretung nach ca. 3 Wochen „nur“ eine Kollegin mit 1. Staatsexamen bekommen. Wer sorgt eigentlich für die „Qualität“ von Unterricht? Die Kollegin haben wir im übrigen über das Arbeitsamt selbst finden müssen, da unser Schulamt nichts gefunden hat und ratlos war.

Für Vertretungen sind z.Zt. keine Grundschullehrer mehr auf dem Markt, nachdem Frau Sommer einige hundert eingestellt hat. Allerdings wird es auch in Zukunft nicht besser werden, da ein Numerus Clausus eingerichtet wurde und der bei 2,3 liegt. Ich kenne allein 2 Abiturientinnen, die gern Grundschullehrerin würden, aber knapp „drunter“ liegen.

PS: „Lustig“ am Rande: Auch die Nachbar-Grundschule hatte im Vorjahr einen Lehrer mit 1. Staatsexamen „erhalten“ mit der Auflage, ihn möglichst nicht selbstständig unterrichten zu lassen, was ja kaum geht, da ja sonst Stunden fehlen. Der besagte Kollege hat sich während des Unterrichts Stöpsel in die Ohren gesteckt, weil die Kinder so laut waren!

*Verfasser der Redaktion bekannt*

Eine kurze Erläuterung zum Fragebogen aus der Situation unserer Schule:

300 Schüler werden in 12 Klassen von 12 Lehrern/innen, einschließlich Schulleitung, unterrichtet. Es stehen 281 Lehrerstunden zur Verfügung. Der Maximalstundenbedarf nach AOGS beträgt 285 Unterrichtsstunden, der Minimalbedarf 273 Unterrichtsstunden. Damit kommt die Schule den gesetzlichen Mindestanforderungen nach.

Spezieller Förderunterricht für LRS, Dyskalkulie, Migranten u. a. wird aus den 8 Std. abgedeckt.

Unterricht ist also nur am untersten Stundenlevel möglich. Bei Erkrankungen von Lehrpersonen muss Unterricht leider ausfallen, da er nicht mehr abgedeckt werden kann. Klassen können wegen ihrer Größe nicht zusammengelegt werden.

Auf mehrfache Nachfrage und Antrag auf Lehrerzuweisung beim zuständigen Schulamt erhielt ich bisher nur abschlägige Antworten mit der Begründung, dass der Mindestbedarf des Unterrichts gedeckt sei und dass keine Lehrer zur Verfügung stünden.

Unterricht am untersten Stundenlevel kann doch nicht im Sinne der Bildungspolitik sein. Durch diese Situation leidet der bisher hervorragende Ruf der Schule in der Öffentlichkeit erheblich, besonders jetzt während der Anmeldungen von Schulanfängerinnen.

Für mich als Schulleiter hat in dieser Situation die Klassenführung und – unterricht Vorrang. Die Führung der Schule leidet dadurch erheblich, trotz großartiger Zusammenarbeit im Kollegium.

Ich hoffe auf bessere Zeiten!!!

*Verfasser der Redaktion bekannt*

Hallo liebe Kolleg/innen,

an unserer 3 zügigen Schule fehlen 1,5 Lehrerstellen. Wir sollten laut Schulamt 1 Förderstunde pro Klasse streichen, was bei unseren Klassenstärken (alle 26–28) schlecht ist.

Wir müssen im 1. Schuljahr fachfremd Religion erteilen, ebenso Sport. Schwimmen gehen ist nur mit Elternhilfe möglich. 35 Unterrichtsstunden durch Abzug von einer Kollegin, Weggang der Referendarin sowie Stundenreduzierung von 28 auf Teilzeit 20 wurden ersatzlos gestrichen.

Wenn jemand krank ist, sitze ich mit meinen 10 Verwaltungsstunden voll in der Vertretung, 1 Tag je zu vertretender Woche kann man mit einer Poolkraft rechnen. Die Lage ist sehr unzufriedenstellend. Die Sozialpädagogin aus unserem Schulkindergarten wurde seit 15.10. gestri-

chen, drei 28-er-Klassen können keine individuelle Förderung erfahren.

Danke für Ihre Mühen und viel Erfolg!

*Verfasser der Redaktion bekannt*

Unser Problem ist die Situation, wenn eine Lehrerin erkrankt

Wir sind zwar rechnerisch so gerade eben ausreichend besetzt, aber im Vertretungspool der Stadt ist leider keine Person, die im Krankheitsfall Vertretungsunterricht übernehmen könnte.

Der Vertretungspool ist deshalb unterbesetzt, weil unter den dort angestellten jungen LehrerInnen einige waren, die bei den 1000 Glücklichen waren, die einen festen Vertrag bekommen haben. Die noch verbliebenen Pool-LehrerInnen müssen langzeiterkrankte KollegInnen vertreten. Da wir für diesen Fall auch keine Lehrerstellenreserve haben, muss häufig Unterricht ausfallen, zumal an unserer Schule einige Lehrerinnen arbeiten, die auf Grund chronischer Erkrankungen zeitweise ausfallen. Der Topf „Geld-statt-Stellen“ ist zwar aufgestockt worden, es steht aber keine Person zur Verfügung, die von diesem Geld bezahlt werden könnte.

*Verfasser der Redaktion bekannt*

### **Fundsache zur neuen Bildungspolitik**

Ein städtischer Hilferuf gegen die Verhinderung von „Öffnung von Schule“ und „Schulleben“ durch das Ministerium

Von: Gerhard Mayer  
An: Gesamtschulen; Gymnasien; Hauptschulen; Sonderschulen

Datum: 04.11.05 – 15:55:42

Betreff: Unterrichtsausfall

Sehr geehrte Damen und Herren  
in den Düsseldorfer Schulleitungen,  
sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,

von vielen außerschulischen Partnern, die sich in den letzten Jahren dadurch ausgezeichnet haben, dass sie viele unterrichtliche Vorhaben in vielen Fachbereichen unterstützt haben, Unterricht bereichert haben, Chancen eröffnet haben, die wir unseren Schülerinnen und Schülern als Schule nie hatten bieten können, erfahre ich, dass die Nachfrage zur Zusammenarbeit dramatisch rückgängig ist. Als Begründung wird von Lehrkräften und Schulleitungen die Vermeidung von Unterrichtsausfall genannt. Das hat mich sehr betroffen gemacht.

Dies ist sicherlich nicht der richtige Ort, darüber nachzudenken, was Unterricht ist. Doch wenn wir als Schulen unseren Bildungsauftrag wahrnehmen wollen, dann darf die Öffnung von Schule und Unterricht nicht strittig sein. Und dann ist der Besuch eines Theaterstückes während der Unterrichtszeit natürlich Unterricht.

Ich weise daher auf den beigegeführten Brief des Kinder- und Jugendtheaters gerne hin. Sie wissen, dass dieses Theater mit seiner wirklich schulfreundlichen Mannschaft Sie nicht nur ins Theater lockt. Herr Fischer-Fels und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen seit Jahren auch in Ihre Schulklassen oder unterstützen Sie bei Theaterprojekten. Daher nehme ich das beigegeführte Schreiben zum Anlass, auch zukünftig die Zusammenarbeit mit unseren außerschulischen Partnern im Rahmen des Unterrichts zu suchen.

Mit freundlichem Gruß

Mayer, SAD und Generalist Schule/Kultur im Schulamt für die Stadt Düsseldorf

Gerhard Mayer Schulamtsdirektor  
Schulamt für die Stadt Düsseldorf.

**Persönlich (aus: NRZ 17.11.05)**

**Hans-Heinrich Grosse-Brockhoff** (CDU), Chef der Düsseldorfer Staatskanzlei mit dem internen Spitznamen „Grobi“, macht sich bei den Mitarbeitern der Landesregierung beliebt. Für den heutigen Donnerstag bittet der Kultur-Staatssekretär die Kolleginnen und Kollegen gemeinsam mit dem Personalratsvorsitzenden **Peter Messalla** zur „After-Work-Einstandsparty“ – wie es heißt, „ausdrücklich auch im Namen des Herrn Ministerpräsidenten“. Aber so ganz nach Dienstschluss, wie man aus der Einladung zunächst schließen könnte, steigt die Feier in der Regierungszentrale nun doch wieder nicht. Ergänzend heißt es in einer Mitteilung an die Beschäftigten: „Eine Teilnahme an dem Fest soll auch diesmal innerhalb unseres Arbeitszeitrahmens als Dienstzeit gewertet werden.“ (ts/NRZ).

## Akademie für pädagogische Führungskräfte

**In Zusammenarbeit mit der SLV NRW wurde an der Dortmunder Universität eine Akademie für pädagogische Führungskräfte entwickelt. Dem Akademierat, dessen Vorsitzender Prof. Dr. Hans-Günter Rolff ist, gehört auch die stellv. Vorsitzende der SLV, Dr. Erika Risse, an. Die SLV wird die Arbeit der Akademie aktiv begleiten.**

**Die SLV empfiehlt jungen Schulleiterinnen und Schulleitern und solchen, die es werden wollen, die Teilnahme an der Akademie. Anmeldungen über E-mail (s. u.)**

**Hier ein Beitrag des Akademieratsvorsitzenden und Gründers der Akademie, Prof. Rolff:**

**In Dortmund entsteht eine Akademie für pädagogische Führungskräfte (DAPF)**

Es hat sich inzwischen herumgesprochen: Bei der Entwicklung, Gestaltung und Veränderung einzelner Schulen kommt vor allem der Schulleitung eine Schlüsselfunktion zu. Das Leitbild und die Vorstellung von Schulleitung haben sich nicht zuletzt auch durch die Diskussion um Schulqualität und Schulleistungsvergleiche zunehmend verändert: Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist nicht mehr nur Lehrerin oder Lehrer mit erweiterten Aufgaben, sondern *pädagogische Führungskraft*.

Mit diesem neuen Bild und dieser veränderten Verantwortung von Schulleitung sind aber auch gleichzeitig Ansprüche an neue oder erweiterte Kompetenzen verknüpft. Deshalb ist eine berufsbegleitende Qualifizierung mit Blick auf die Schlüsselrolle der Schulleitung in einem zunehmend dynamischen Aufgabenkontext unerlässlich. Das Qualifizierungsangebot ist indes in Deutschland viel zu gering.

Deshalb hat die Universität Dortmund über ihr Zentrum für Weiterbildung und ihr Institut für Schulentwicklungsforschung auf Initiative von Prof. H.-G. Rolff die „Dort-

*munder Akademie für pädagogische Führungskräfte (DAPF)“* ins Leben gerufen.

Diese Akademie soll der professionellen Förderung und Qualifizierung pädagogischen Führungspersonals im Bildungswesen auf wissenschaftlicher Basis dienen.

Die Akademie bietet ab Februar 2006 zunächst ein an vier Schwerpunkten orientiertes Weiterbildungsangebot im Rahmen von speziellen, als besonders wichtig erkannten *Zukunftsfeldern pädagogischer Führung* an:

- I. Personalmanagement
- II. Qualität und Evaluation
- III. Unterrichtsentwicklung und
- IV. Gesundheitsmanagement.

Für die Durchführung der Kurse konnten durchweg renommierte und national wie international ausgewiesene Experten gewonnen werden, aus der Wissenschaft, aber auch aus der Praxis, aus dem Bildungsbereich, aber auch aus der Wirtschaft. Um die Aktualität und Praxisnähe des Angebots langfristig gewährleisten zu können, wurde ein Akademierat mit Fachleuten aus Praxis und Wissenschaft installiert. Vorsitzender ist Prof. H.-G. Rolff.

Die DAPF kooperiert mit der **Schulleitungs-Vereinigung NRW** und ist für weitere Kooperationen offen.

### Ausbau und Weiterentwicklung

Das Weiterbildungsangebot der Akademie startet im Februar 2006 mit einer Reihe hochwertiger Einzelveranstaltungen, deren Umfang in den Folgejahren sukzessive ausgebaut werden soll. Dabei sollen vor allem die Zukunftsfelder pädagogischer Führung weiterentwickelt werden.

Darauf aufbauend ist ab Frühjahr 2006 der Start eines weiterbildenden Studiums „*Pädagogische Führung und*

*Management*“ mit ca. 20 Präsenztagen vorgesehen. Alle wichtigen Komponenten moderner Führungsbildung werden darin enthalten sein. Zum Abschluss wird ein Zertifikat der Universität Dortmund vergeben. Eine Zusammenarbeit mit dem Masterstudiengang „Schulmanagement“ des Zentrums für Fernstudien der Universität Kaiserslautern ist ebenso angestrebt wie mit den Masterstudiengängen des Fachbereichs „Erziehungswissenschaften“ der Universität Dortmund.

Der Zertifikatsstudiengang soll im Sommersemester 2006 starten.

### **Überblick über die Einzelveranstaltungen**

#### **I. Personalmanagement**

##### **01 Schulentwicklung durch Personalentwicklung**

Referent: Prof. Dr. Hans-Günter Rolff

Termin: Montag, 13. Februar 2006, 09.00–17.00 Uhr

##### **02 Schulentwicklung durch Personalentwicklung**

Referent: Prof. Dr. Bernd Gasch

Termin: Donnerstag, 23. März 2006, 14.00–18.00 Uhr und Freitag, 24. März 2006, 09.00–17.00 Uhr

##### **03 Konflikte und Konfliktlösung in der Schule – Aufgaben und Möglichkeiten der Schulleitung**

Referent: Prof. Dr. Bernd Gasch

Termin: Donnerstag, 30. März 2006, 09.00–17.00 Uhr und Freitag, 31. März 2006, 09.00–13.00 Uhr

##### **04 Konflikte und Konfliktlösung in der Schule – Aufgaben und Möglichkeiten der Schulleitung – Stressfaktoren im Führungsalltag erkennen und reduzieren –**

Referent: Cornelia Drescher (Trainerin aus dem Wirtschaftsbereich)

Termin: Freitag, 24. Februar 2006, 09.00–17.00 Uhr und Samstag, 25. Februar 2006, 09.00–13.00 Uhr

#### **II. Qualität und Evaluation**

##### **05 Aufbau einer Feedback-Kultur**

Referent: Prof. Dr. Hans-Günter Rolff

Termin: Dienstag, 14. März 2006, 09.00–17.00 Uhr

##### **06 Schulprogrammarbeit und Evaluation**

Referent: Prof. Dr. Heinz Günter Holtappels

Termin: Montag, 27. März 2006, 09.00–16.00 Uhr

##### **07 Workshop „Schule als lernende Organisation“**

Referent: Prof. Dr. Heinz Günter Holtappels

Termin: Mittwoch, 29. März 2006, 09.00–16.00 Uhr

##### **08 Lernstandserhebung in den Klassen vier und neun**

Referent: Prof. Dr. Wilfried Bos

Termin: Montag, 3. April 2006, 09.00–16.30 Uhr

#### **III. Unterrichtsentwicklung**

##### **11 Unterrichtsentwicklung im Überblick**

Referent: Prof. Dr. Hans-Günter Rolff

Termin: Montag, 20. März 2006, 09.00–17.00 Uhr

##### **12 Teamentwicklung I: Grundlagen, Erfolgskriterien und Handwerkszeug**

Referent: Dr. Elmar Philipp

Termin: Mittwoch, 8. Februar 2006, 09.00–16.30 Uhr

##### **13 Teamentwicklung II: Teams als professionelle Lerngemeinschaften (PLG)**

Referent: Dr. Elmar Philipp

Termin: Dienstag, 21. März 2006, 09.00–16.30 Uhr

##### **14 Pädagogische Diagnostik im Schulprofil**

Referent: Prof. Dr. Rolf Werning

Termin: Mittwoch, 8. März 2006, 9.30–17.00 Uhr

#### **IV. Gesundheitsmanagement**

##### **15 Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in Schulen**

Referent: Prof. Dr. Klaus Hurrelmann

Termin: Freitag, 3. Februar 2006, 10.00–16.00 Uhr

##### **16 Gesundheitsmanagement – eine Aufgabe der Schulleitung**

Referenten: Heinz Hundeloh und Martina Rottländer

Termin: Donnerstag, 9. März 2006; 09.00–18.00 Uhr

*Hinzu kommen:*

##### **09 Grundlagen professioneller Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**

Referent: Vassilios Psaltis

Termin: Dienstag, 7. Februar 2006; 10.00–17.00 Uhr

##### **10 Interview-Training und Krisen-PR**

Referenten: Vassilios Psaltis und Markus Pilz

Termin: Dienstag, 7. März 2006; 10.00–17.00 Uhr

Zielgruppe aller Veranstaltungen sind (stellvertretende) Schulleiterinnen und Schulleiter, Lehrerinnen und Lehrer mit Interesse an Leitungsaufgaben, Schulaufsichtsbeamte und Schulbegleiter.

Auskunft auch über Anmeldungen und Gebühren erteilt:

Dr. Jörg Teichert  
Zentrum für Weiterbildung  
Universität Dortmund  
Tel.: 0231-755 2147  
e-mail: joerg.teichert@uni-dortmund.de

*Hans-Günter Rolff*

## Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im internationalen Vergleich

**Eine Untersuchung in 15 Ländern zur  
Professionalisierung von pädagogischen  
Führungskräften für Schulen**

Bearbeitet von Dr. Stephan Gerhard Huber, Mitarbeiter  
an der Forschungsstelle für Schulentwicklung und  
Schulmanagement der Universität Bamberg.

1. Auflage 2003, gebundene Ausgabe,  
422 Seiten, 39,00 EUR inkl. MwSt.,  
zzgl. Versandkosten und Verpackungspauschale  
Verlags-Nr. 2550.00  
ISBN 3-556-00982-X

Ihre Vorteile:  
Die Broschüre

- ist eine wertvolle Informationsquelle zur internationalen Schulqualitäts- und Schulentwicklungsforschung,
- gibt Aufschluss über das Berufsbild und Aufgabenprofil von Schulleitung in verschiedenen Kontinenten,
- informiert natürlich in erster Linie über die Qualifizierungssituationen und untersucht 22 Programme in 15 verschiedenen Ländern,
- bietet aber auch ein fundiertes Anregungspotenzial für die Konzeption neuer und die Modifizierung bestehender Qualifizierungsprogramme,
- Abbildungen, Tabellen und Zusammenfassungen ermöglichen einen raschen leserfreundlichen Zugang zu dem Dargestellten.

Aus dem Inhalt:

- gut strukturierte Länderstudien,
- länderübergreifende Trends und Entwicklungstendenzen,
- Zusammenstellung und Erörterung von 18 grundlegenden Empfehlungen für die Konzeption und Durchführung von Qualifizierungsprogrammen.

Eine Marke von **CARL LINK** DKV  
Wolters Kluwer Deutschland  
Wolters Kluwer Deutschland GmbH  
Carl Link Kundenservice  
Adolf-Kolping-Straße 10 · 96317 Kronach  
Telefon 09261 969-4000 Telefax 09261 969-4111  
info@wolters-kluwer.de · www.carlink.de · www.wolters-kluwer.de

## Impressum

**Herausgeber: Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen e. V. (SLV NRW e. V.)**

**Vorsitzender: Dr. Burkhard Mielke**

**Geschäftsstelle:** Wolfgang Gruhn, Zirkonstr. 3,  
33739 Bielefeld, Tel./Fax: 0 52 06/80 47

E-Mail: slv-nrw@slv-nrw.de

Internet: <http://www.slv-nrw.de>

**Redaktion:** Hans-Dieter Hummes (verantw.),  
Dr. Burkhard Mielke, Bernhard Staercke

**Redaktionsanschrift:**

Herzfelder Str. 28, 59329 Wadersloh-Liesborn,  
Tel.: 0 25 23/61 37, Fax: 0 25 23/63 05

E-Mail: hummes@slv-nrw.de

**Erscheinungsweise:** 4mal jährl. als Beilage von  
»Pädagogische Führung«

**Bezugsbedingungen:** Einzelheft SLNRW: 6,- € (im Mitgliedsbeitrag enthalten)

**Anzeigen:** Bei der Geschäftsstelle oder der Redaktion anfragen

Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Namentlich gezeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der **SLV** wieder.

**Verlag:** Wolters Kluwer Deutschland GmbH,  
Heddendorfer Straße 31, 56564 Neuwied,  
Tel.: 0 26 31/8 01-0, Fax: 0 26 31/8 01-22 04

**Redaktion:** Jörg Schmidt (0 26 31/8 01-2272)  
Karin Born (02631/801-2241)

**Satz:** TypoScript GmbH, München

**Druck:** Wilhelm & Adam, Heusenstamm

---

**Heft 4, 4. Quartal 2005**

---

**Redaktionsschluss 15. 11. 2005**

**ISSN 0904-0552**

---

## Ansprechpartner im Vorstand:

**Regionen (bitte auch die Homepage konsultieren, s. o.):**

**Reg. Bez. Arnsberg:** Hans-Dieter Hummes (kommissarisch, s. Redaktionsanschrift)

**Reg. Bez. Detmold:** Astrid Harloff: Tel. 0521/150636  
Mail: harloff@slv-nrw.de

**Reg. Bez. Düsseldorf:** Margret Rössler:  
Tel. 0211/87 74 27 9 Fax: d: 0211/8 99 96 12  
Mail: roessler@slv-nrw.de

**Reg. Bez. Köln:** Wolfgang Saupp, Tel. 0221/96800  
Mail: saupp@slv-nrw.de

**Reg. Bez. Münster:** Hans-Dieter Hummes  
(siehe Redaktionsanschrift) und  
Rosemarie Flecke: Tel. 0251/924 54 67  
Fax d: 0251/21 05 1-74 Mail flecke@slv-nrw.de

**Pensionäre:**

Rudi Doil (Ehrenvorsitzender)  
Fon 05202/72647 Fax 05202/73627  
Mail: doil@slv-nrw.de

**Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands e. V. (ASD)  
im Internet:**

<http://www.schulleitungsverbaende.de/>

# Unentbehrliche Arbeitsmittel zum neuen Landesschulgesetz NRW

Gültig seit  
1. August 2005!

Schnelle Orientierung im  
praktischen Broschürenformat

Vertiefende und weiterführende Informationen  
zum neuen Schulrecht erhalten Sie mit  
dem Schulrechtshandbuch  
NRW.

Jülich/van den Hövel/Packwitz  
**Schulrechtshandbuch NRW**  
2005, ca. 500 Seiten, Loseblattwerk, 1 Ordner,  
ca. 2 Aktualisierungslieferungen im Jahr,  
Grundwerkspreis € 78,-  
ISBN 3-472-06123-5

Kern des Schulrechtshandbuch NRW  
ist ein ausführlicher Kommentar  
zum Schulgesetz, der Sie über  
die Zusammenhänge und Rechts-  
änderungen informiert und Ihnen  
hilft die neuen Normen anzuwenden.

Ergänzt durch einen Ratgeber Schule, der aktuelle Stichworte zur Schule erklärt  
und praktische Hinweise gibt. Wichtige zum Teil erläuterte Vorschriften runden  
das Werk ab. Eine umfangreiche Vorschriftensammlung auf der beigefügten CD-ROM  
ermöglicht Ihnen eine schnelle Suche nach zusätzlich benötigten Vorschriften.



Das neue Schulgesetz  
NRW

Herausgeber:  
Dr. Christian Jülich  
2005, ca. 120 Seiten,  
Broschüre kartoniert,  
€ 9,80 (bei Mengen-  
abnahme Staffelpreis  
auf Anfrage)  
ISBN 3-472-06126-x



Mit dieser bearbeiteten Ausgabe des Schul-  
gesetzes erhalten Sie erstmals eine handliche  
Ausgabe des Schulrechts NRW. Die Broschüre  
informiert Sie frühzeitig und verständlich über  
die neuen Vorschriften und ermöglicht Ihnen  
eine schnelle Orientierung in Ihrer täglichen  
Praxis. Die Einführung macht Ihnen die Zu-  
sammenhänge deutlich und informiert über  
die Rechtsänderungen und Reformschritte.  
Die Anmerkungen enthalten kurze Erläuterungen  
und Hinweise. Das Stichwortverzeichnis  
erschließt schnell den Inhalt.

BESTELL - FAX • gebührenfrei faxen: (0 800) 100 6547



Ja, ich/wir bestelle(n):

☐ Schulrechtshandbuch NRW

Loseblattwerk, Grundwerkspreis € 78,- • ISBN 3-472-06123-5

☐ Das neue Schulgesetz NRW

€ 9,80 (bei Mengenabnahme Staffelpreis auf Anfrage) • ISBN 3-472-06126-x

Alle Preise inklusive der gesetzlichen MwSt. und zzgl. Versandkosten.

Datum 1. Unterschrift

#### Widerrufsrecht:

Ich erhalte das Loseblattwerk vier Wochen lang unverbindlich und kostenlos zur Ansicht. Diese Frist beginnt mit dem Erhalt der Ware. Innerhalb dieser vier Wochen kann ich das Loseblattwerk jederzeit wieder zurückschicken und dadurch auch den Aktualisierungs-Service stoppen. Zur Fristwahrung genügt das rechtzeitige Absenden (Datum des Poststempels).

2. Unterschrift: Widerrufsrecht zur Kenntnis genommen

Kunden-Nr.	
Institution	
Vorname, Name	
Position	
Straße, Hausnummer	
PLZ, Ort	
Telefon	Telefax
E-Mail-Adresse	

25075/009

#### Aktualitätsgarantie/Kündigungsfristen:

Durch regelmäßige Updates bleibt das Loseblattwerk stets auf dem aktuellen Stand. Diesen Aktualisierungsservice kann ich schriftlich mit einer Frist von sechs Wochen zum Quartalsende kündigen.

#### Gültigkeitsdauer befristeter Angebote:

Subskriptionspreise gelten jeweils so lange wie angegeben.



Luchterhand



Marken von Wolters Kluwer Deutschland

# Informationsdienst für Schulleitung und Schulaufsicht

Jetzt im  
Probeabo  
testen!

SchuR, der Informationsdienst für Schulleitung und Schulaufsicht, informiert 6x jährlich – praxisorientiert und verständlich – über die neuesten Entwicklungen im Schulrecht. Alle für die Schule bedeutsamen Rechtsfragen sind praxisbezogen aufbereitet.

SchuR bietet Ihnen:

- das aktuelle **Thema des Monats**
- wichtige **erläuterte Gerichtsentscheidungen** zum Schulrecht
- den **Ratgeber Praxis** – Beantwortung von Leserfragen zum Schulrecht
- **Gesetze und Vorschriften** – Kurzdarstellung inhaltlicher Schwerpunkte der aktuellen Vorschriften des Bundes und der Länder

Unser Extra-Service für Abonnenten:  
die SchuR im Internet unter  
**[www.Schulrecht-Informationsdienst.de](http://www.Schulrecht-Informationsdienst.de)**



Böhm (Hrsg.)  
**SchulRecht – SchuR**  
Informationsdienst für Schulleitung und Schulaufsicht  
Erscheint 6x jährlich  
Jahresabonnement: € 66,-  
Probeabonnement: 2 Ausgaben kostenlos  
ISSN 1434-4181

**NEU!** Ihr schneller Klick  
zum Luchterhand-Fachbuch   
**[www.luchterhandfachverlag.de](http://www.luchterhandfachverlag.de)**

Jetzt im Probeabo testen: Ihre gebührenfreie Faxbestellung (0800) 100-65 47

☒ **Ja, ich/wir bestelle(n)** (Bitte gewünschte Menge eintragen):

**Schulrecht – SchuR**  
Informationsdienst für Schulleitung und Schulaufsicht  
Erscheint 6x jährlich  
\_\_\_\_ Ex. Jahresabonnement: € 66,-  
\_\_\_\_ Ex. Probeabonnement (2 Ausgaben kostenlos)  
ISSN 1434-4181

\_\_\_\_\_  
Datum 1. Unterschrift: Bestellung

#### Unser Service:

**Vertrauensgarantie (Widerrufsrecht):** Sie können Ihre Bestellung (die durch Warenlieferung ausgeführt wird) innerhalb von zwei Wochen nach Erhalt ohne Begründung bei Ihrer Buchhandlung oder beim Verlag in Textform oder durch Rücksendung widerrufen. Diese Frist beginnt mit dem Erhalt der Ware. Zur Fristwahrung genügt das rechtzeitige Absenden (Datum des Poststempels).

**Abonnements von Zeitschriften, Schnell- und Infodiensten** sind schriftlich mit einer Frist von sechs Wochen zum Ende eines Kalenderjahres kündbar. Probeabonnements, die nicht acht Tage nach Erhalt des letzten Probeheftes schriftlich gekündigt werden, gehen automatisch in ein Jahresabonnement über.

\_\_\_\_\_  
2. Unterschrift: Vertrauensgarantie/Kündigungsfrist zur Kenntnis genommen

Auch über den Buchhandel erhältlich.

Kunden-Nr. (falls bekannt)		24495/002
Titel, Vorname, Name		
Institution/Position		
Straße/Nr.		
PLZ/Ort		
Telefon	Telefax	
E-Mail-Adresse		

Preisänderung und Irrtum vorbehalten.  
Alle Preise inklusive der gesetzlichen MwSt. und zzgl. Liefer- und Versandkosten.  
Stand: Juni 2005

Wolters Kluwer Deutschland GmbH  
Heddesdorfer Straße 31 • 56564 Neuwied  
Telefon 09261 969-4000 • Telefax 09261 969-4111  
[www.wolters-kluwer.de](http://www.wolters-kluwer.de)  
E-Mail [info@wolters-kluwer.de](mailto:info@wolters-kluwer.de)

 **Luchterhand**  
Marken von Wolters Kluwer Deutschland

 **CARL LINK**  
DKV



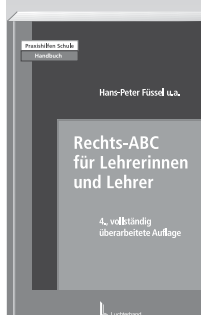
# „Praxishilfen Schule“ aktuell



**NEU**

Thomas Böhm  
**Schulrechtliche Fallbeispiele für Lehrer**  
Leitfaden und Übungen für die Praxis  
Reihe: Praxishilfen Schule, Handbuch  
4., überarbeitete Auflage 2005,  
228 Seiten, kartoniert, € 17,90  
ISBN 3-472-05822-6

In diesem Handbuch werden Grundbegriffe und Grundstrukturen des Schulrechts anschaulich erklärt und anhand von Fallbeispielen erläutert. Es enthält verständliche Einführungen in die Methoden der juristischen Fallbearbeitungen und der Gesetzesauslegungen für unterschiedliche Situationen des Schulalltags. Aufbereitet werden zudem schulrechtliche Fälle aus der gerichtlichen Praxis und deren Lösungen für Schulleitung und Lehrkräfte.



**NEU**

Hans-Peter Füssel u. a.  
**Rechts-ABC für Lehrerinnen und Lehrer**  
Reihe: Praxishilfen Schule  
4., vollständig überarbeitete Auflage 2005,  
408 Seiten, kartoniert, € 19,90  
ISBN 3-472-05836-6

Lehrerinnen und Lehrer werden beim schulischen Handeln mit den unterschiedlichsten Rechtsgebieten konfrontiert. Dieses bewährte und renommierte Nachschlagewerk, das bereits in vierter Auflage erscheinen wird, beantwortet nahezu alle rechtlichen Fragen rund um das Thema Schule. Das lexikalisch aufgebaute Werk mit zahlreichen Querverweisen ermöglicht es, die gesuchte Information zielsicher und schnell zu finden. Von „Abendschulen“ über „Personalakten“ bis „Zweite Staatsprüfung“ werden über 500 Stichworte auch für Nicht-Juristen verständlich und praxisorientiert dargestellt.

## Weiterhin lieferbar:

Neubert/Sandfort  
**Dienstliche Beurteilung**  
Ratgeber für Lehrerinnen und Lehrer  
2004, 160 Seiten,  
kartoniert, € 18,-  
ISBN 3-472-05287-2

Avenarius/Heckel  
**Schulrechtskunde**  
Ein Handbuch für Praxis, Rechtsprechung und Wissenschaft  
7., neu bearbeitete Auflage 2000,  
702 Seiten, gebunden, € 22,-  
ISBN 3-472-02175-6

Wolfgang Bott  
**Dienstrecht für Lehrer in Hessen**  
Reihe: Praxishilfen Schule  
2002, 212 Seiten,  
kartoniert, € 16,90  
ISBN 3-472-05046-2

## BESTELL-FAX • gebührenfrei faxen: (0800) 100-6547



### Ja, ich/wir möchte(n) bestellen: (Bitte gewünschte Menge eintragen.)

- \_\_\_\_ Ex. Thomas Böhm: **Schulrechtliche Fallbeispiele für Lehrer**  
€ 17,90 • ISBN 3-472-05822-6
- \_\_\_\_ Ex. Hans-Peter Füssel u. a.: **Rechts-ABC für Lehrerinnen und Lehrer**  
€ 19,90 • ISBN 3-472-05836-6
- \_\_\_\_ Ex. Neubert/Sandfort: **Dienstliche Beurteilung**  
€ 18,- • ISBN 3-472-05287-2
- \_\_\_\_ Ex. Avenarius/Heckel: **Schulrechtskunde**  
€ 22,- • ISBN 3-472-02175-6
- \_\_\_\_ Ex. Wolfgang Bott: **Dienstrecht für Lehrer in Hessen**  
€ 16,90 • ISBN 3-472-05046-2

Datum \_\_\_\_\_  
1. Unterschrift \_\_\_\_\_

#### Unser Service:

**Widerrufsrecht:** Sie können Ihre Bestellung (die durch Warenlieferung ausgeführt wird) innerhalb von zwei Wochen nach Erhalt ohne Begründung bei Ihrer Buchhandlung oder beim Verlag in Textform oder durch Rücksendung widerrufen. Diese Frist beginnt mit dem Erhalt der Ware. Zur Fristwahrung genügt das rechtzeitige Absenden (Datum des Poststempels).

\_\_\_\_\_  
2. Unterschrift: Widerrufsrecht zur Kenntnis genommen

Auch über den Buchhandel erhältlich.

### Absender:

24186/001

Kunden-Nr.	_____
Institution	_____
Vorname, Name	_____
Position	_____
Straße, Hausnummer	_____
PLZ, Ort	_____
Telefon, Telefax	_____
E-Mail-Adresse	_____

Preisänderung und Irrtum vorbehalten. Alle Preise inklusive der gesetzlichen MwSt. und zuzüglich Versandkosten.  
Stand: April 2005

Wolters Kluwer Deutschland GmbH  
Heddesdorfer Straße 31 • 56564 Neuwied  
Telefon 09261 969-4000 • Telefax 09261 969-4111  
www.wolters-kluwer.de  
E-Mail [info@wolters-kluwer.de](mailto:info@wolters-kluwer.de)

 **Luchterhand**  
Eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland