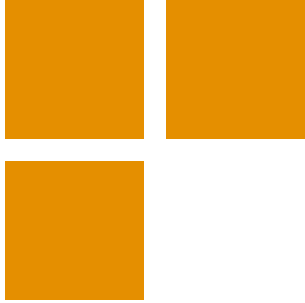




SELBSTSTÄNDIGE SCHULE – HAUSHALT UND PERSONALVER- ANTWORTUNG NEU GESTALTEN



SELBSTSTÄNDIGE SCHULE – HAUSHALT UND PERSONALVER- ANTWORTUNG NEU GESTALTEN



INHALT

■ Vorwort	4
■ Selbstständige Schule sichert Qualität	7
■ Investitionen gezielt einsetzen, finanzielle Anreize schaffen	12
■ Geld statt Stellen und Stunden	14
■ Zusatzbudget am Sozialindex orientieren	17
■ Fairen Leistungsvergleich schaffen	22
■ Lehrerleistung belohnen	27
■ Lehrkräfte gewinnen, halten und entlasten	33

VORWORT

Die Selbstständige Schule ist der entscheidende Hebel für die Qualitätsverbesserung des Schulsystems. Ihr Konzept ist nicht nur im internationalen Vergleich erfolgreich, es entspricht auch der Leitidee von Freiheit in Verantwortung, die unsere demokratische Werteordnung prägt. Inzwischen wird die Selbstständige Schule in der Politik viel beschworen – allerdings wird zu wenig für ihre Umsetzung getan. Es fehlt an Vertrauen in die Schulen und in ihre Kraft, die eigenen Angelegenheiten auch selbst in die Hand zu nehmen. Weder haben die Schulen bislang die Verfügung über ihr Budget noch über ihr Personal.

Die deutsche Wirtschaft setzt entschieden auf die Selbstständige Schule und ihre Verwirklichung. Mit der vorliegenden Publikation wollen wir die Konzeption der Selbstständigen Schule weiter durchdeklinieren und ihre Umsetzung vorantreiben. Wir plädieren daher für ein Finanzbudget, das die Schulen anstelle der intransparenten Zuweisung von Stunden und Zuschlägen erhalten und das sie selbst nach ihren Zielen und Programmen einsetzen können, um ihre Schüler optimal zu fördern. Besonders belastete Schulen brauchen ein Zusatzbudget, um fehlende Startbedingungen ihrer Schüler ausgleichen zu können. Es soll sich am Schulsozialindex orientieren. Erst eine Berücksichtigung der sozialen Ausgangslage schafft Vergleichbarkeit unter den Schulen und

zeigt so auch erst den Erfolg ihrer pädagogischen Arbeit. Schließlich brauchen Schulen finanziellen Spielraum, um überdurchschnittliche Leistungen von Lehrkräften honorieren zu können. Diese ausdrückliche Wertschätzung wird auch zur Attraktivität des Lehrerberufs beitragen, bei dem sich ein gravierender Nachwuchsmangel abzeichnet.

Wir halten diese Maßnahmen für notwendig, um konsequent wirkliche Handlungsmöglichkeiten für die Schulen und finanzielle Anreize für die Lehrkräfte zu schaffen – mit dem Ziel, alle Schüler besser als bisher individuell zu fördern und so die Qualität der Schulbildung zu verbessern.

Es ist daher Aufgabe der Bildungspolitik und Bildungsverwaltung:

- der Selbstständigen Schule Budget- und Personalhoheit zu geben
- die Berechnungssysteme für die Finanzen der Schulen vom Stundenkontingent auf ein Geldbudget umzustellen
- den Sozialindex zu erstellen und zur Bemessungsgrundlage eines Sozialbudgets zu machen
- ein Zulagensystem für Lehrkräfte zu definieren
- die Schulleitungen für ihre neuen Aufgaben zu qualifizieren

- die Schulen mit Instrumenten, Angeboten und Beratungen zu unterstützen
- die Schulen in ihrem Endergebnis zu kontrollieren und im Verbesserungsprozess zu begleiten

Die vorliegende Publikation beschreibt den Idealzustand einer Schule, der es gelingt, durch – auch finanzielle – Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten ihre Schüler optimal zu fördern. Dieser Idealzustand kann nur erreicht werden, wenn auch der Übergang dorthin sorgfältig gestaltet wird. Ziel muss es sein, die Selbstständige Schule Schritt für Schritt umzusetzen. Wie die einzelnen Schritte dieses Weges ausgestaltet werden, ist von der jeweiligen Situation in den Ländern abhängig. Hier sind Klarheit und Nachhaltigkeit, Augenmaß und Fingerspitzengefühl der Bildungspolitik und -verwaltung gefordert. Nur wenn die einzelnen Entwicklungsstufen sorgfältig erarbeitet, erprobt und umgesetzt werden, sind die dahinterstehenden Ziele zu realisieren und vor allem die Menschen mitzunehmen, ohne deren Mitwirken die Reformen nicht gelingen werden.

Dr. Gerhard F. Braun
Vorsitzender des BDA/BDI-Fachausschusses
Bildung, Berufliche Bildung

Eine stetig wachsende Anzahl von Stellen, für deren Besetzung die Schulen selbst verantwortlich sind, oder ein zunehmender Anteil eines selbstverwalteten Budgets sind mögliche erste Schritte auf diesem Weg.

So entsteht eine Schule, die ihr Programm konsequent an der individuellen Förderung der Schüler orientieren kann. Eine Schule mit Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten wird auch für den Lehrernachwuchs attraktiv sein und engagierte Lehrkräfte anziehen. Voraussetzung ist zum einen, dass die Verwaltung tatsächlich Kompetenzen an die Einzelschule abgibt und nicht die Einführung neuer Instrumente wieder mit bürokratischer Detailregelung und engmaschiger Steuerung verbindet. Zum anderen muss sich in der Schule selbst eine Führungskultur durchsetzen. Mit Angeboten von Unternehmen, den Verbänden und ihren Bildungswerken und mit unseren Aktivitäten im Bereich *SCHULEWIRTSCHAFT* unterstützen wir Schulen konkret durch die Vermittlung von Know-how in Management, Qualitätssicherung und Personalführung.

Christoph Fay
Vorsitzender des BDA/BDI-Arbeitskreises
Frühkindliche und schulische Bildung

SELBSTSTÄNDIGE SCHULE SICHERT QUALITÄT

Selbstständige Schule entscheidend für Qualitätsverbesserung

Das Konzept der Selbstständigen Schule ist seit einigen Jahren zum allgemeinen Konsens in der bildungspolitischen Diskussion geworden. Es ist das Kernstück des begonnenen Paradigmenwechsels im Schulsystem. Kennzeichen der neuen Systematik ist vor allem eine Outcome- anstelle der überkommenen Input-Steuerung:

- Bundesweit verbindliche Bildungsstandards definieren die Ziele, die als Leistungsergebnisse in der Schule erreicht werden sollen.
- Die Einzelschulen gehen selbstständig ihre Wege zum Erreichen dieser Ziele, legen darüber Rechenschaft ab, verbessern und sichern weiter ihre Qualität.

Die Selbstständigkeit der Schule ist keine rein äußerliche Frage der Organisation, sondern dient dazu, eine deutliche Qualitätsverbesserung der schulischen Arbeit zu erreichen. Sie ist die zentrale Rahmenbedingung und organisatorische Voraussetzung, um die Unterrichtsqualität und den Bildungserfolg der Schüler zu verbessern. Outcome statt Input heißt, dass die Kompetenzen der Schüler das entscheidende Ziel der pädagogi-

schen Arbeit sind und diese Arbeit sich daran orientieren und messen lassen muss, inwieweit sie dieses Ziel erreicht.

Die Wirtschaft setzt auf die Selbstständige Schule als den entscheidenden Hebel für bessere Resultate des Schulsystems. Der internationale Vergleich zeigt, dass erfolgreiche Länder – bei allen Unterschieden – über ein Schulsystem mit Selbstständigen Schulen einerseits, Zielorientierung und Qualitätskontrolle andererseits verfügen. Dieses System entspricht zudem unserer tragenden Leitidee von Freiheit und Verantwortung und unserer demokratischen Werteordnung. Diese muss auch die staatliche Gesamtverantwortung für das Schulwesen prägen: Die Wahrnehmung der staatlichen Aufsicht darf nicht bürokratische Durchdringung und Detailregelung bedeuten, sondern verlangt ein arbeitsteiliges Systemmanagement mit Selbstständigen Schulen, die gleichermaßen von Freiheit wie Verantwortung geprägt sind.



Umsetzung nur halbherzig

Wir beobachten aber vielerorts, dass der eingeleitete Paradigmenwechsel nur zögerlich umgesetzt wird und auf halbem Wege stehen zu bleiben droht. Die beschworene größere Selbstständigkeit der Schule bleibt zu oft bloßes Lippenbekenntnis, wenn der Schule nach wie vor entscheidende Handlungsmöglichkeiten fehlen. Zum Konzept der Selbstständigen Schule gehört elementar, dass den Schulleitungen die Verantwortung für Personalführung und Budget übertragen wird. Tatsächlich ist die Selbstständige Schule in keinem Bundesland flächendeckend und vollständig umgesetzt, sondern stets nur in Ansätzen und Teilbereichen oder Modellprojekten vorhanden.

So entfaltet die Idee jedoch ihre Wirkung nicht und die gewünschte Qualitätssteigerung droht auszubleiben. In der Tat ist für die Ausbildungsbetriebe eine Niveauverbesserung bei den Schulabsolventen bislang nicht spürbar. Insbesondere bei der Zahl der schwachen Schüler, die nicht ausbildungsreif sind, ist bislang keine Trendwende in Sicht. Mit rd. 20 % bilden sie eine große Schülergruppe und machen nach wie vor das Kernproblem des deutschen Schulsystems aus. Gerade für sie ist die Umsetzung der Selbstständigen Schule elementar, mit der eine auf den ein-

zelnen Schüler ausgerichtete Förderkultur ermöglicht und eine Anhebung des Leistungsniveaus erreicht wird.

Fehlende Optionen und Anreize für Schulen und Lehrer

Die Schulen erleben ihrerseits das Modell der Selbstständigen Schule weniger als Chance denn als „Mogelpackung“. Sie sehen sich von Reformen überrollt, von Politik und Öffentlichkeit überfordert und zu Unrecht gescholten, in ihrer Leistung verkannt und mit ihren Problemen alleingelassen. Insbesondere die Lehrkräfte werden mit ständig neuen Anforderungen bei gleichzeitig schwieriger werdendem Umgang mit den Schülern konfrontiert, ohne dabei wirkliche Hilfe zu erfahren. Insbesondere für die individuelle Förderung der Schüler mit ihren höchst unterschiedlichen Voraussetzungen vermissen sie konkrete Unterstützungen, Angebote und Handlungsmöglichkeiten.

Die Lehrkräfte werden von der Bildungspolitik daher bislang nicht so mitgenommen, dass sie selbst in der Breite die Reformen in Schule und Unterricht aktiv mittragen und voranbringen. Ob sie die neuen Wege mitgehen oder auf eingetretenen Pfaden weiterlaufen, ist immer noch zu sehr der persönlichen Einstellung und Einsatzbe-

reitschaft überlassen. Es fehlt weiterhin völlig an systematischen Anreizen für Lehrkräfte, sich neuen Konzepten und Methoden zuzuwenden, sich entsprechend fortzubilden und die Selbstständige Schule in ihren Möglichkeiten weiterzuentwickeln. Engagierte, innovative Lehrer werden durch die anfängliche Mehrarbeit sogar eher „bestraft“ als durch Wertschätzung und Anerkennung – auch finanzieller Art – weiter motiviert. So wird die individuelle Förderung der Schüler von der Politik zwar viel berufen, aber nicht durch Konzepte und Anreize in den Schulen und bei den Lehrkräften vorangebracht.

Dramatischer Lehrermangel

Der sich abzeichnende Lehrermangel verschärft diese Problematik zusätzlich. Der Lehrerberuf steht vor einem dramatischen Nachwuchsproblem: Bis 2015 werden nach Angaben der Kultusministerkonferenz 371.000 Lehrerstellen frei, aber nur 296.000 angehende Lehrkräfte ihr Referendariat absolviert haben. Offensichtlich ist der Lehrerberuf, wie er sich heute darstellt, nicht attraktiv genug für junge Erwachsene, denen vielfache berufliche Optionen offenstehen. Sie sehen, dass die pädagogischen Anforderungen gestiegen sind, es aber an Unterstützung für die Bewältigung dieser Anforderungen fehlt. Die starke Belastung wird kaum durch breite Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten oder durch berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Karrierechancen ausgeglichen.

Die Selbstständige Schule

- gibt sich ein Schulprogramm und -profil
- geht auf die individuellen Profile ihrer Schüler ein
- definiert ihren Standort und ihre Ziele
- ist mit ihrem Umfeld, vor allem den regionalen Unternehmen, gut vernetzt
- entscheidet selbst über den Einsatz ihrer Ressourcen (Stellen und Sachmittel)
- sucht das für sie geeignete pädagogische Personal aus
- sorgt für die Fortbildung der Lehrkräfte je nach Zielsetzung
- legt Rechenschaft ab über ihre Leistungen und Ergebnisse
- verbessert systematisch weiter ihre Qualität
- fragt, woher die Schüler kommen und wohin sie gehen
- arbeitet intensiv mit Eltern zusammen und entwickelt gemeinsam getragene Erziehungs- und Bildungskonzepte

Dafür braucht sie:

- Zuweisung eines angemessenen Budgets
- Unterstützungsangebote und Entwicklungsfreiräume
- Passgenaue Qualifikationsangebote für Lehrkräfte und Schulleitungen
- Qualitätsmanagementsysteme und entsprechende Schulungen
- Zielvereinbarungen und Unterstützungsleistungen durch die Schulaufsicht
- Kooperation mit außerschulischen Partnern, z. B. Unternehmen
- Managementkonzepte (z. B. Qualitätsentwicklung, Personalentwicklung)
- Führungsstruktur mit Schulleitung als Vorstand und mittlerem Management
- Rechtliche Strukturen für die Selbstständigkeit

So erreicht sie:

- Individuelle Förderung ihrer Schüler
- Verbesserung des Lehrens und Lernens
- Systematische Schulentwicklung
- Qualitätsverbesserungen der Leistungsergebnisse
- Vermittlung der zu erreichenden Kompetenzen an ihre Schüler
- Sicherung der Ausbildungsreife oder Studierfähigkeit ihrer Schüler
- Zielgenauen Ressourceneinsatz
- Bedarfsorientierte Personalplanung und -entwicklung
- Anregendes Schulklima für Lehrer, Schüler und Eltern
- Attraktivität als Arbeitsplatz für Lehrernachwuchs
- Optimale Nutzung ihrer lokalen Möglichkeiten z. B. mit den Unternehmen

INVESTITIONEN GEZIELT EINSETZEN, FINANZIELLE ANREIZE SCHAFFEN

Die Wirtschaft fordert daher eine konsequente Umsetzung des Konzepts der Selbstständigen Schule. Damit die Schule ihren Aufgaben wirklich gerecht werden kann, braucht es ein Finanzierungssystem, das sie in die Lage versetzt, auf die jeweiligen Anforderungen auch angemessen zu reagieren. Wir brauchen daher eine Neugestaltung der Finanzierung für die Selbstständige Schule. Ziel muss es sein, die Schulen und ihre Lehrkräfte so mit Ressourcen auszustatten und finanzielle Anreize so zu setzen, dass die Verbesserung der Leistungsergebnisse und der individuellen Förderung bewusst gefördert und anerkannt wird.

Ein **neu gestaltetes Finanzsystem** für die Selbstständige Schule bedeutet:

- die Schule mit einem eigenen Finanzbudget auszustatten
- der Schule Geld anstatt wie bisher Personalstellen, Stunden, Zulagen- und Sachmittel zuzuweisen
- ein Zusatzbudget für besonders belastete Schulen bereitzustellen
- einen Schulsozialindex für die Bemessung der Belastung anzuwenden
- eine leistungsbezogene Besoldung für Lehrkräfte mit Prämien zu schaffen

Um:

- der Selbstständigen Schule wirkliche Eigenverantwortung zu geben
- ihre Handlungsmöglichkeiten auch finanziell zu sichern
- ihr die gezielte individuelle Förderung der Schüler zu ermöglichen
- die unterschiedlichen Ausgangslagen der Schulen beim Budget zu berücksichtigen
- eine differenzierte und effiziente Ressourcenverteilung zu erreichen
- die Lehrkräfte zu motivieren und ihr Engagement anzuerkennen
- den Lehrerberuf durch Gestaltungsmöglichkeiten, Entwicklungschancen und Leistungsanreize für junge Menschen attraktiv zu machen

Forderungen der Wirtschaft:

- Konsequente Verwirklichung der Selbstständigen Schule durch Finanzverantwortung
- Zuweisung von Geld an die Schule statt von Stellen und Stunden
- Orientierung des Geldbudgets am jeweiligen Förderbedarf der Schüler
- Berechnung eines Sozialindex für Schulen je nach Belastungsgrad
- Leistungsprämien für überdurchschnittliche und engagierte Lehrkräfte

GELD STATT STELLEN UND STUNDEN

Selbstständige Schule ernst nehmen

Schulen sind nicht gleich, sondern stehen vor höchst unterschiedlichen Herausforderungen und arbeiten von verschiedenen Ausgangslagen aus. Jede Schule unterscheidet sich in der Zusammensetzung ihrer Schüler und deren Lernvoraussetzungen und Förderbedürfnissen. So individuell auf jeden einzelnen Schüler eingegangen werden muss, so individuell müssen auch Programm und Förderschwerpunkte der einzelnen Schule sein. Die Selbstständige Schule kann daher am besten auf den Förderbedarf ihrer Schüler eingehen.

Anstatt den Schulen pauschal Stellen oder Stunden zuzuweisen, müssen Schulen freier und eigenverantwortlicher über den Einsatz ihres Budgets verfügen und Mittel gezielt einsetzen können. Zudem müssen Schulen, die hohe Anteile von Schülern mit schlechten Startchancen haben, über mehr Geld pro Schüler verfügen können als Schulen ohne diese besondere Herausforderung.

Finanzbudget einführen

Die Zuteilung von Ressourcen an die Schulen bedeutete bisher vor allem die Zuweisung von Personalstellen. Zur Grundversorgung kommen verschiedene zweckgebundene Zuschläge hinzu (z. B. für Ganztagsangebote, bilinguale Angebote, Schwerpunkte) sowie Sachmittel (z. B. Ausstattung, Bücher) und ggf. weitere Stellen für Schulsozialarbeiter oder Sozialpädagogen. Diese Zuweisung orientiert sich dabei nicht so sehr an Zahl und Profil der Schüler als vielmehr an den vorgesehenen Klassengrößen.

Diese Form der Ressourcenzuweisung ist damit komplex und intransparent. Vor allem aber gibt sie den Schulen kaum eigenen Spielraum zur Mittelverwendung. Schulen können zurzeit nicht selbst entscheiden:

- ob sie eine weitere Lehrkraft
- oder stattdessen einen Sozialpädagogen
- oder neue Klassen- und Lernassistenten einstellen
- ob sie anstelle eines Pädagogen eine Verwaltungsfachkraft einsetzen
- ob sie eine schulpsychologische Beratung einrichten

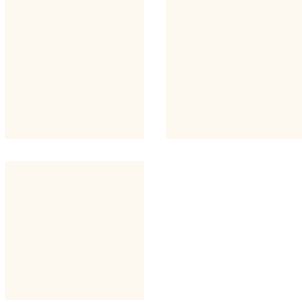
- ob sie ein besonderes musisch-ästhetisches Projekt z. B. mit einem Künstler, Theaterpädagogen
- oder ein handwerklich-praktisches Projekt z. B. mit einem Schreiner, Koch oder Förster durchführen
- oder herausragenden Lehrkräften eine Gehaltszulage zusprechen
- welchen „Klassenteiler“ sie zu Grunde legen bzw. wie sie Gruppengrößen einteilen und variieren

Die engen Maßgaben für die Zuteilung und Verwendung der Mittel schränken die Eigeninitiative der Schulen unnötig ein und sind für die Selbstständige Schule kontraproduktiv. Sie machen die individuelle Förderung der Schüler mühsamer statt leichter.

- Notwendig ist daher eine Umstellung auf Finanzbudgets, die sich am einzelnen Schüler und seinem Bedarfsprofil orientiert. Die Ressourcen werden in einem solchen System individuell für jeden Schüler berechnet und umfassen alles, was dem Schüler und seiner Schulbildung zugutekommt (Personal sowie Zuschläge für besondere Angebote, Sprachförderung, Sachmittel u. a.). Die Orientierung der Zuweisung an der Klassengröße wird

damit durch konsequente Orientierung am Schüler ersetzt.

- Die bisherige Zuweisung in Stellen oder Stunden von Lehrkräften oder anderem Schulpersonal muss in Geld umgerechnet werden. Auch die zweckgebundenen Zuschläge und Sachmittel sind in Geld zu berechnen und alles zu einem Gesamtbudget zu addieren. Dieses Finanzbudget wird der Schule zugewiesen, die das Geld eigenverantwortlich für Personal (Lehrkräfte, Sozialpädagogen, Psychologen, Lernassistenten oder Verwaltungsassistenten, Handwerker, Theaterpädagogen, Medienfachleute u. a.) und für Sachmittel ausgibt (Bücher, Medien, Sprachförderung, Fortbildungen, Lernwerkstatt u. a.). Nur eine Berechnung und Zuweisung in Geld statt in Stellen gibt den Schulen die selbstständigen Handlungsmöglichkeiten, die sie brauchen.
- Die Selbstständige Schule gibt im Rahmen ihrer Standortbestimmung Rechenschaft über die effiziente und zielorientierte Verwendung ihrer Mittel. In Zielvereinbarungen der Schule mit der verantwortlichen Stelle wird festgehalten, was die Schule für ihre Schüler erreichen will und was sie dafür braucht. Die anschließende Überprüfung, ob



und in welchem Maße die gesetzten Ziele erreicht wurden, schließt die Kontrolle des Mitteleinsatzes durch die Schule ein. Darauf aufbauend wird eine neue Zielvereinbarung getroffen.

- Das neue Rechnungssystem schafft Transparenz und ist für alle Beteiligten nachvollziehbar. Es vermindert bürokratischen Aufwand durch seine einfache Anwendbarkeit und ist für Berechnungen wie Planungen nutzbar. Es ermöglicht eine nachvollziehbare, gesicherte und einfache Systematik der Ressourcenzuweisung und darf nicht durch vielfältige Sonderregelungen wiederum zu neuen Regelungs- und Überwachungsstrukturen umgemünzt werden. Gefordert ist eine Führungs- und Steuerungslinie auf Ebene der Schule, die mit einem ausreichenden Budget flexibel und situationsgerecht handelt und Prioritäten setzt. Die Schulverwaltung wandelt sich demgegenüber von der hierarchischen Weisungsgeberin zur Dienstleisterin und Unterstützerin.

ZUSATZBUDGET AM SOZIALINDEX ORIENTIEREN

Schulen mit einem hohen Anteil an Kindern aus sozial schwachen, bildungsfernen und Migrantenfamilien und mit erhöhtem Förderbedarf sind wesentlich stärker gefordert als Schulen mit nur geringen Anteilen solcher Schüler. Die PISA-Studien haben sehr deutlich gezeigt, wie prägend sich der sozioökonomische Hintergrund der Kinder und Jugendlichen auf ihren Bildungserfolg auswirkt: In keinem anderen Land sind die Schulleistungen der Kinder so eng an den sozialen Status des Elternhauses gekoppelt wie in Deutschland. Die unverändert hohe Zahl schwacher Schüler und nicht ausbildungsreifer Schulabgänger von rd. 20 % hängt damit eng zusammen.

- Schulen mit einer hohen Zahl von Schülern mit ungünstigen Startbedingungen sind besonders belastet und herausgefordert. Sie können bei ihren Schülern insgesamt weniger an Wissen und Sprachbeherrschung, an aktiver Unterstützung und sozialer Vernetzung durch das Elternhaus voraussetzen und stehen damit in ihrer pädagogischen Arbeit vor größeren Herausforderungen als andere Schulen.
- Daher brauchen sie zum regulären Finanzbudget ein Zusatzbudget, um die ungünstigeren Voraussetzungen ihrer Schüler und die mangelnden Möglichkeiten des bildungs-

fernen Elternhauses gezielt und wirksam ausgleichen zu können.

- Dieses Zusatzbudget muss sich am Sozialindex für Schulen orientieren. Der Sozialindex berechnet den jeweiligen Belastungsgrad einer Schule
 - aus den vorhandenen statistischen Daten (z. B. Sozialdatenatlas, Schulstatistik; Anteil der Unterstützungs- oder Zuschussempfänger, Anteil der Anträge auf Lernmittelfreiheit) sowie
 - aus Eltern- und Schülerfragebögen, mit denen neben den ökonomischen Verhältnissen (z. B. Haushaltseinkommen) auch der soziale und kulturelle Hintergrund in den Schülerfamilien freiwillig angegeben und erfasst wird (z. B. Bildungsabschluss der Eltern, Teilnahme am kulturellen Leben).

Die Belastungsgrade werden mit Indexwerten beziffert.

Typisierung von Schülerschaften nach Merkmalen der Belastungsgruppen in Hamburg

Belastungsgruppe I

- Familien mit geringen ökonomischen und kulturellen Ressourcen
- Niedrige bis mittlere Bildungsabschlüsse
- Unterdurchschnittliche Anzahl Bücher im Haushalt
- Kaum Besuche kultureller Veranstaltungen
- Überdurchschnittlicher Anteil an Eltern mit Migrationshintergrund
- Vergleichsweise geringes Interesse an außerschulischen Aktivitäten der Kinder

Belastungsgruppe II

- Mittlere berufliche Stellung der Eltern
- Durchschnittliches kulturelles Kapital der Familien
- Mittlere und hohe Bildungsabschlüsse
- Häufiger Besuch kultureller Veranstaltungen
- Geringer Anteil an Eltern mit Migrationshintergrund
- Hohes Interesse der Eltern an außerschulischen Aktivitäten der Kinder

Belastungsgruppe III

- Sehr hohes ökonomisches Kapital
- Hohe Bildungsabschlüsse
- Häufige Besuche kultureller Veranstaltungen
- Kaum Migrationserfahrungen
- Sehr hohes Interesse der Eltern an außerschulischen Aktivitäten der Kinder

Behörde für Bildung und Sport/Institut für Schulentwicklungsforschung/Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung Hamburg:
Kompetenzen und Einstellungen von Schülerinnen und Schülern © KESS 7
www.hamburger-bildungsserver.de/schulentwicklung/qualitaet/kess/KESS7.pdf

Schulsozialindex Hamburg

Ressourcen der Schülerfamilien: ökonomisches, soziales und kulturelles Kapital

Ökonomisches Kapital:	Bruttojahreshaushaltseinkommen
Kulturelles Kapital:	Zahl der Bücher zu Hause, Bildungsabschluss der Eltern (Abitur/kein Abitur) Theater-, Museums-, Konzert- und Kinobesuch von Eltern und Kindern
Migrationshintergrund:	Sprache zu Hause ist Deutsch Mutter/Vater in Deutschland geboren
Soziales Kapital 1:	Meine Eltern kennen die Eltern der Kinder meiner Klasse/meiner Nachbarschaft/Gruppe/Eltern befreundeter Kinder.
Soziales Kapital 2:	Meine Eltern wissen immer, wo ich nach der Schule hingeh. Ich rede mit meinen Eltern über befreundete Kinder.

Forderungen der Wirtschaft:

Das Zusatzbudget für belastete Schulen

- orientiert sich am Sozialindex
- kommt zum Finanzbudget der Schulen hinzu
- muss für die stark belasteten Schulen eine relevante Größe haben
- wird den Schulen direkt als Zusatz zum Finanzbudget zugewiesen
- wird von ihnen frei eingesetzt, z. B. für mehr Lehrer, kleinere Klassen, für Sozialarbeiter oder Schulpsychologen oder für technisches oder Verwaltungspersonal oder für Sachmittel
- wird in der Effektivität seines Einsatzes im Rahmen der Schulevaluation überprüft und je nach Ergebnis weiter optimiert

FAIREN LEISTUNGSVERGLEICH SCHAFFEN

Erst mit einem Sozialindex lassen sich die Schulen und ihre Leistungen wirklich vergleichen. Eine Bewertung der Schulqualität ist ohne Berücksichtigung der höchst unterschiedlichen Lernvoraussetzungen der Schüler nicht sinnvoll und nicht aussagekräftig. Das Einbeziehen der sozialen Belastung einer Schule führt dagegen zu einer systematischen Neubewertung ihrer Leistung. Vergleichbarkeit wird möglich und somit die jeweilige pädagogische Leistung der Schule besser erkennbar. So werden eine systematische Standortbestimmung der Schule und eine gezielt ansetzende Leistungsverbesserung in der Schule angestoßen.

- Die Effektivität der pädagogisch-didaktischen Arbeit der Schule und ihrer Lehrkräfte zeigt sich in der Abweichung der tatsächlich erreichten Leistung von der erwartbaren Leistung, die angesichts ihres Belastungsgrads möglich wäre. An dieser Stelle wird erst der Erfolg der pädagogischen Arbeit messbar und sichtbar. Erst so wird auch die Anerkennung der erreichten Fortschritte möglich.
- Vergleichbarkeit macht die individuelle Leistung einer Schule transparent und zeigt ihre Verbesserungspotenziale im Blick auf den zu erreichenden Standard. Damit ist sie eine entscheidende Grundlage für eine gezielte und systematische Qualitätsverbesserung der Schule.
- Erste Anwendungen des Sozialindex zeigten überraschende Ergebnisse durch eklatante Unterschiede der erreichten Leistungsergebnisse: Die Leistungen der verschiedenen Schulen verschoben sich im fairen Vergleich auf der Skala deutlich: So gingen z. B. die Leistungswerte von Realschulen nach oben, von Gymnasien nach unten (s. Tabelle).
- Die Leistungen bei Schulen mit ähnlicher Belastungslage zeigten zudem eine erhebliche Streubreite:
 - Schulen mit der gleichen hohen Belastung erreichten sehr unterschiedliche Leistungen und erfüllten die Erwartungen in sehr unterschiedlichem Maße. Einige erzielten bessere Ergebnisse, als zu erwarten war, andere blieben hingegen deutlich zurück. Erfolg oder Misserfolg ihrer pädagogischen Arbeit wurden erst durch den fairen Vergleich sehr deutlich.
 - Belastete Schulen können so nicht lediglich auf ihre Belastungen verweisen,

um mangelnde Leistungen zu entschuldigen, wenn ähnlich belastete Schulen deutlich bessere Resultate erreichen. Die Belastung allein erklärt mangelnde Leistungen der Schule nicht mehr.

- Leistungsvergleiche von weniger belasteten Schulen untereinander sind ebenso aufschlussreich: Ein guter Ruf kann sich schnell als überholt herausstellen, ein weniger guter Ruf als unge-rechtfertigt.
- Schulen werden so effektiver angespornt, das vorhandene Potenzial ihrer Schüler voll zu entfalten. Auch für die Eltern ist durch den fairen Leistungsvergleich ein neues Maß an Transparenz der jeweiligen Schulqualität gegeben, während bislang eher oberflächliche Eindrücke des Erscheinungsbilds und das „Hörensagen“ in der Elternschaft dominieren.
- Das Ziel muss es sein, nicht nur relativ – also im Vergleich zu ähnlichen Schulen –, sondern auch absolut die zu erwartenden Leistungen zu erreichen. Sie bemessen sich an den bundesweiten Bildungsstandards, die die Bundesländer in der Kultusministerkonferenz vereinbart haben. Nur durch eine sys-

tematisch angelegte individuelle Förderung ihrer Schüler und deren Potenziale werden die Schulen dieses Ziel erreichen.

- Die qualitätszentrierte Schulentwicklung ist das Instrument der Selbstständigen Schule, um ihre Leistungen in den verschiedensten Aufgabenbereichen von Bildung und Erziehung zu erfassen, weiterzuentwickeln und dabei ein hohes Niveau zu erreichen. Der Sozialindex und die daraus folgende faire Leistungsbewertung geben ihr entscheidende Hinweise auf Verbesserungsbedarf und -möglichkeiten. So kann die Schule systematisch Standortbestimmung und Zielorientierung vornehmen.
- Einen Anknüpfungspunkt für die Einführung eines Sozialindex und die Entstehung eines fairen Wettbewerbs bilden flächendeckend die Vergleichsarbeiten. Sie werden in allen Bundesländern inzwischen im Blick auf die nationalen Bildungsstandards eingeführt. Um die Vergleichbarkeit zwischen den Schulen mit ähnlichem Anforderungsprofil, aber unterschiedlichen Ausgangslagen zu sichern, ist dabei eine Einordnung der Schulen in den sozialen Kontext bereits Bestandteil der Auswertung. Sie kann weiter optimiert und mit der Einführung eines

Fairer Wettbewerb mit Sozialindex

Beispiel: Wetteraukreis-Hochtaunuskreis

Das Staatliche Schulamt für den Hochtaunus- und Wetteraukreis hat 2007 in Kooperation mit dem Institut für Schulentwicklungsforschung Dortmund (IfS) einen schulbezogenen Sozialindex erstellt und diesen für den Leistungsvergleich der Schulen zu Grunde gelegt. Die Ergebnisse dieses fairen Wettbewerbs waren überraschend: Die „bereinigten“ Leistungswerte, die also die Unterschiede in der Schülerschaft berücksichtigen, zeigten ein anderes Leistungsranking als die nicht bereinigte Version:

Beispiel: Ergebnisse im Mathematikwettbewerb

<i>Schulform</i>	<i>Belastungsgruppe</i>	<i>Index</i>	<i>Rangplatz im fairen Vergleich</i>	<i>Rangplatz ohne Sozialindex</i>
Gesamtschule	3	0,25	27,00	27,00
Haupt- und Realschule	3	0,42	26,00	26,00
Gesamtschule	4	0,56	25,00	24,00
Haupt- und Realschule	2	0,16	24,00	25,00
Haupt- und Realschule	3	0,23	23,00	23,00
Gesamtschule	3	0,38	22,00	18,00
Gesamtschule	3	0,26	21,00	22,00
Gesamtschule	3	0,24	20,00	20,00
Gesamtschule	2	0,21	19,00	21,00
Gesamtschule	4	0,51	18,00	14,00
Gymnasium	5	0,66	17,00	9,00
Gymnasium	4	0,51	16,00	10,00
Gymnasium	4	0,59	15,00	8,00
Gymnasium	5	0,65	14,00	7,00
Gymnasium	5	0,73	13,00	5,00
Haupt- und Realschule	3	0,26	12,00	12,00
Gymnasium	5	0,81	11,00	4,00
Gesamtschule	2	0,15	10,00	15,00
Haupt- und Realschule	1	-0,08	9,00	19,00
Haupt- und Realschule	2	0,05	8,00	17,00
Haupt- und Realschule	2	0,04	7,00	16,00
Haupt- und Realschule	2	0,11	6,00	11,00
Haupt- und Realschule	1	-0,06	5,00	13,00
Gymnasium	4	0,61	4,00	3,00
Haupt- und Realschule	2	0,13	3,00	6,00
Gymnasium	5	0,73	2,00	1,00
Gymnasium	4	0,54	1,00	2,00

Belastungsgruppen (1 = hohe Belastung, 6 = niedrige Belastung)

Beispiel: Streubreiten der Leistungen

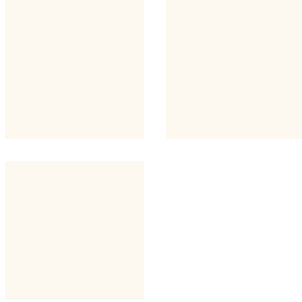
Belastungsgruppe	Index	Abweichungen vom Erwartungswert	
		Deutsch	Mathematik
2	0,02	-0,13	-0,40
2	0,06	0,03	1,55
2	0,07	1,57	2,04
2	0,11	0,45	-0,28
2	0,20	-3,14	-1,59
3	0,23	-0,87	0,47
3	0,25	0,23	-0,57
3	0,28	2,68	1,20
3	0,28	-0,14	-0,25
3	0,29	0,30	0,62
3	0,29	-0,17	0,52
3	0,31	-0,33	-0,82

Beispiel: Streubreiten der Klassenwiederholungsraten (1999–2003)

Schulen mit gleicher Belastung haben unterschiedlichste Raten von Klassenwiederholern:
Die Gründe sind offenbar nicht in der Belastung, sondern anderen, internen Faktoren zu suchen.

Schule	Index	Schnitt (1999–2003)
A	1	5,52
B	1	9,66
C	1	11,10
D	2	4,98
E	2	8,28
F	2	12,62
G	2	3,40
H	2	8,36
I	2	7,04
J	3	4,12
K	3	5,30
L	3	10,00
M	3+	4,92

Vgl. Ulrike Weitzel: Der schulbezogene Sozialindex – ein Beitrag zur Ausgangslagengerechtigkeit. Schritte zu einem „fairen“ Leistungsvergleich in einem Schulamtsbereich, in: Schulverwaltung HE/RP 6/2008



Zusatz- und Finanzbudgets für die Schulen gekoppelt werden.

Der Paradigmenwechsel von der Input- zur Outcome-Orientierung im Schulsystem wird erst mit einem fairen Messen der Leistungen einer jeden Schule gelingen und komplettiert werden. Sozialindex, Schulbudget und Wettbewerb sind keine Zutaten, sondern elementare Bestandteile eines Outcome-Systems für die Schule. Erst so wird eine am Schüler und seinen Lernvoraussetzungen ansetzende Verbesserung der pädagogischen Arbeit der Schule systematisch angespornt und verfolgt. Die bislang ausstehende Leistungsverbesserung der Schulergebnisse

wie eine gezielte individuelle Förderung des einzelnen Schülers und seines Profils werden auf diese Weise wirksam und nachhaltig gefördert werden.

Forderungen der Wirtschaft:

- Fairen Vergleich schaffen
- Leistungsvergleiche der Schulen durch den Sozialindex ermöglichen
- Wirkung pädagogischer Arbeit transparenter machen
- Impulse zur Qualitätsverbesserung in der Einzelschule geben
- Standortbestimmung und Zielorientierung der Schulen intensivieren
- Zielgenaues Ansetzen der notwendigen Verbesserungen sichern
- Eltern Orientierung geben

LEHRERLEISTUNG BELOHNEN

Management durch Ziele

Die Zielorientierung ist der Dreh- und Angelpunkt der Selbstständigen Schule. Zielvereinbarungen zwischen der Schulleitung und der Schulverwaltung sind zentrale Steuerungsinstrumente im neuen Schulsystem nach dem Paradigmenwechsel. Die Schule definiert ihre individuellen Ziele im Blick auf:

- die bundesweiten Bildungsstandards
- die Kerncurricula des Bundeslands
- das eigene Schulprogramm und Schulprofil
- die vorhandenen Rahmenbedingungen
- das jeweilige lokale Umfeld

Die allgemeinen Ziele der Schule müssen für ihre tägliche Arbeit weiter konkretisiert werden. Stehen die konkreten Ziele der Schule fest, vereinbaren Schulleitung und Lehrkräfte gemeinsam die Ziele der individuellen Arbeit der einzelnen Lehrkraft. Sie halten nicht nur fest, was an welcher Stelle zu tun ist und erreicht werden soll, sondern auch, welche Voraussetzungen und Bedingungen die Lehrkraft dafür braucht und welche Form der Unterstützung sie seitens der Schulleitung erhält (z. B. Fortbildung, kleinere Klasse, besonderes Material, Unterstützung durch Sozialpädagogen oder Lernassistenten u. a.).

Die Lehrkräfte identifizieren sich durch gemeinsam entwickelte Vereinbarungen weit eher mit den Zielen ihrer Schule, entfalten Eigeninitiative zur Lösung konkreter Probleme und werden sich ihrer Verantwortung für die Schule und ihre Schüler noch stärker bewusst. Kommunikation und Partizipation sind dabei die Herzstücke von Zielvereinbarungsprozessen.

Zielvereinbarungen als Basis eines Leistungslohns

Zur Selbstständigen Schule gehören die Auswahl und Entwicklung des eigenen Personals. Auch die Lehrerbesoldung muss Teil der Personalführung und -entwicklung in der Schule sein. Zielvereinbarungen dienen nicht nur der Selbstorganisation und Zielorientierung der Lehrkräfte, sondern bilden auch die Basis einer leistungsorientierten Entlohnung. Weil die Lehrkräfte in den Vereinbarungen die Ziele und die Kriterien der Erreichungsgrade aktiv mitbestimmen können, sind diese transparent und akzeptiert. Eine Zielvereinbarung schmiedet das fehlende Bindeglied zwischen der guten Leistung einer Lehrkraft und der angemessenen finanziellen Belohnung für diese Leistung.



Führungskultur ist Voraussetzung

Für die erfolgreiche Umsetzung eines Besoldungssystems mit Leistungsprämien ist daher eine Führungskultur die notwendige Voraussetzung, die eine solche Zielorientierung in der Schule vornimmt und Zielvereinbarungen mit den Lehrkräften trifft. Kompetenz der Schulleitung in der Mitarbeiterführung ist daher entscheidend. Dafür sind entsprechende Qualifikationen in der Personalführung sowie im Finanzmanagement notwendig. Die Schulleitung weist das Geld für die Besoldung und die Leistungsprämien den Lehrkräften aus dem Finanzbudget zu, das sie statt der herkömmlichen Stellen- und Stundenzuweisungen erhält.

Leistungsanreize setzen

Leistung und Engagement von Lehrkräften müssen durch eine leistungsbezogene Vergütung besser gewürdigt und weiter motiviert werden. Das derzeitige Besoldungssystem der Lehrkräfte in Deutschland berücksichtigt weder die individuelle berufliche Leistung und Arbeitsbelastung noch das persönliche Engagement. Innerhalb einer Schule werden Lehrkräfte als gleich betrachtet, während sich zwischen den Schulformen erhebliche Unterschiede auf tun. In welchem Maße ein Lehrer seine Schüler individuell fördert und

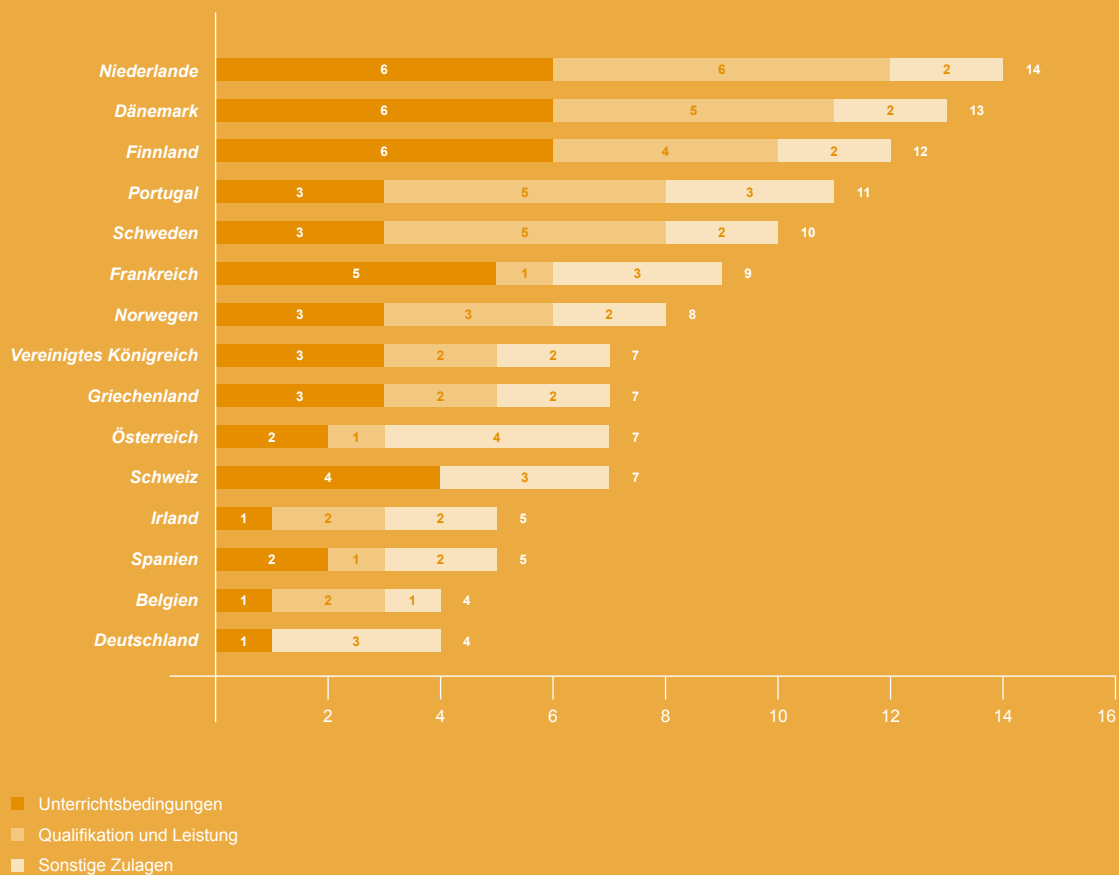
voranbringt, spielt zurzeit keine Rolle. Es fehlt an monetären Anreizen wie an systematischer Leistungsbewertung für die Lehrkräfte. Nicht einmal die vorgesehenen leistungsorientierten Elemente im Beamtenrecht werden bislang dafür ausgeschöpft.

Die Besoldung ist kein Nebenthema, sondern betrifft die Unterrichts- und Schulqualität im Kern: Internationale Studien belegen, dass Zulagen und Prämien zu qualitätswirksamen Effekten führen und sich die Schülerleistungen, insbesondere der schwächeren Schüler, signifikant verbessern lassen. Auch die Lehrer selbst befürworten mehrheitlich ein stärker leistungsbezogenes Vergütungssystem (80 % in Forsa-Umfrage September 2008).

Sich besonderen Belastungen und Herausforderungen zu stellen, aber auch das professionelle Streben nach Verbesserung der eigenen Arbeit müssen systematisch mit Anreizen versehen und dadurch gestärkt werden. Zulagen für die Übernahme besonderer Verantwortung sind daher ebenso notwendig wie Prämien für überdurchschnittliche professionelle Leistungen von Lehrkräften. Ihre Zuteilung orientiert sich an den – mit den Lehrkräften selbst – vereinbarten Zielen und ihre Höhe am Erreichungsgrad dieser Ziele.

Lehrergehälter: wo sich Extraeinsatz auszahlt

Zahl der möglichen Funktions- und Leistungszulagen für Lehrkräfte



Stand: 2006; Unterrichtsbedingungen: Zulagen für Mehrarbeit, Sonderaufgaben, Schulumfeld/-ort, Schulaktivitäten, Unterrichten von Schülern mit besonderem Förderbedarf (an Regelschulen), bestimmte Fächer; Qualifikation und Leistung: Zulagen für höheren Ausbildungsabschluss, Abschlussnote, Abschluss in mehreren Fächern, zusätzlich erworbene berufliche Qualifikationen, erfolgreiche Teilnahme an Fortbildungen, herausragende Unterrichtsleistung; Belgien: Flandern; Vereinigtes Königreich: England; Deutschland: Zulage für Dienstalter sowie Familien- und Ortszulage erhöhen das Grundgehalt, Zulage für Managementfunktionen wird teilweise in Form von Stundenermäßigungen gewährt, Zulage in der Kategorie Unterrichtsbedingungen für Mehrarbeit.

Quelle: OECD

Modell des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) „Reform der Lehrerbesehäftigung: Effizienzpotenziale eines leistungsgerechten Vergütungssystems“

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) hat ein konkretes Modell der Lehrerbesehäftigung entwickelt, das ein Konzept für einen Leistungslohn für Lehrer darstellt und Einstiegsszenarien entwickelt. Es zeigt damit die Möglichkeit und Umsetzbarkeit einer solchen Besehäftigung exemplarisch auf:

- Das Grundgehalt einer Lehrkraft bleibt im Kern durchgängig gleich.
- Jährlich werden Zulagen gezahlt für bestimmte Belastungstypen und -faktoren (z. B. für Mangel-fächer, Korrekturfächer mit höherem Arbeitsaufwand, für Unterricht in besonders problematischen Klassen, für Unterricht in der Sekundarstufe II, für Führungsfunktionen, für besondere Einzelaktivi-täten). Die Höhe der Zulagen wird auf Landesebene festgelegt.
- Jährlich können zudem individuelle Leistungsprämien auf Ebene der Einzelschule vergeben und erworben werden. Die Bewertung der Leistung orientiert sich am Erfüllen der Zielvereinbarung der Lehrkraft mit der Schulleitung. Solche Zielvereinbarungen dienen dazu, dass die Lehrkraft ihren Handlungsspielraum im Sinne der Schule und ihrer Ziele nutzt.
- Dieses System bedeutet für eine „durchschnittliche“ Lehrkraft ohne jede besondere Aufgabe, Belas-tung oder Leistung ein Verharren beim Grundgehalt, das aber je nach Verantwortung und Erfolg um fast 15.000 € im Jahr aufge bessert werden kann und damit die bisherigen Verdienstmöglichkeiten wiederum übertrifft.

Vgl. Helmut E. Klein, Oliver Stettes, 2009, Reform der Lehrerbesehäftigung – Effizienzpotenziale leistungsgerechter Arbeitsbedingungen. IW-Positionen Nr. 40, Beiträge zur Ordnungspolitik aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln



Forderungen der Wirtschaft:

- Finanzielle Anreize für gute, engagierte und leistungsbereite Lehrkräfte setzen
- Besoldungssystem für Lehrkräfte mit Grundgehalt, Zulagen und Prämien schaffen
- Zielvereinbarungen als Instrument der Selbstständigen Schule einsetzen
- Zielvereinbarungen für Leistungsprämien nutzen
- Zulagen für Unterricht an belasteten Schulen mit Sozialindex einführen
- Schulleitungen in Personalführung und Finanzmanagement weiterqualifizieren

LEHRKRÄFTE GEWINNEN, HALTEN UND ENTLASTEN

Wir brauchen die besten und geeignetsten Bewerber für den Lehrerberuf. Auf die Eignung für den Beruf und auf die notwendigen Kompetenzen kann nicht verzichtet werden. Es gilt vielmehr, den Lehrerberuf attraktiv zu machen und zu halten. Aller Erfahrung nach sind für die Attraktivität eines Berufs und die Arbeitszufriedenheit eine abwechslungsreiche Tätigkeit, die Anerkennung erbrachter Leistungen und Aufstiegsperspektiven ausschlaggebend. Deshalb wird der Lehrerberuf attraktiver durch:

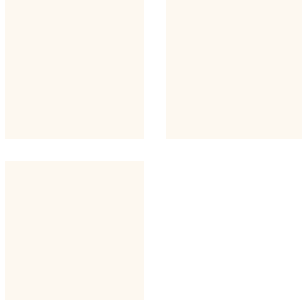
- bessere und gezieltere Handlungsmöglichkeiten in der Selbstständigen Schule
- eine berufsbezogene Ausbildung, die das richtige Instrumentarium für die Arbeit in der Schule vermittelt
- eine Fortbildung, die ihre Anforderungen im Beruf aufgreift und ihnen praxisnah Know-how mitgibt
- finanzielle Anreize für leistungsorientierte Lehrkräfte
- angemessene Zulagen an belasteten Schulen
- die Konzentration auf Kernaufgaben und Ziele

- Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und persönlichen Entfaltung
- gesellschaftliche Würdigung der Arbeit durch Transparenz ihrer Leistung
- Vermittlung eines positiven Leitbilds als pädagogische Führungskraft im Unternehmen Schule.

Lehrkräfte können nicht alle Probleme der Schule selbst und im Alleingang lösen. Ihre Kernaufgaben sind Bildung und Erziehung. Sie brauchen dabei Unterstützung durch andere Berufe an der Schule wie Psychologen, Sozialpädagogen, Lern- oder Klassenassistenten, Tutoren und Mentoren für die Schüler u. a. Die Schule entscheidet dabei selbstständig über ihr Stellenangebot und die Besetzung der Stellen.

Auch belastete Schulen mit hohem Sozialindex werden für Lehrkräfte attraktiv sein, wenn sie sehen, dass

- die Schule selbstständig auf Herausforderungen reagieren kann
- ein Zusatzbudget zur Verfügung steht und Handlungsmöglichkeiten schafft

- 
- sie durch ihre Ausbildung auf die Schule gut vorbereitet sind
 - sie für ihre Mehrbelastung auch deutlich mehr Geld erhalten
 - ihnen für neue Herausforderungen gezielte Fortbildungsangebote zur Verfügung stehen
 - sie durch weitere Personen an der Schule aktiv unterstützt und entlastet werden
 - in ihrer wichtigen Arbeit von Eltern, Kommune, Gesellschaft und Wirtschaft Anerkennung finden.

Forderungen der Wirtschaft:

- Lehrerberuf attraktiv machen durch Gestaltungsmöglichkeiten, Leistungsprämien und Anerkennung
- Eignungsfeststellungen für Interessenten am Lehrerberuf
- Praxisnahe „duale“ Lehrerausbildung in Hochschule und Schule
- Coaching und Mentoring für angehende Lehrer mit Trainee-Programm
- Breitere Berufspalette an der Schule
- Regelmäßige Fortbildungen nach Schulbedarf



BDA | Bundesvereinigung der
Deutschen Arbeitgeberverbände

Mitglieder von BUSINESSEUROPE

Hausadresse:

Haus der Deutschen Wirtschaft
Breite Straße 29, 10178 Berlin

Briefadresse:

11054 Berlin

T +49 30 2033-1500

F +49 30 2033-1505

bildung@arbeitgeber.de
www.arbeitgeber.de

Stand: April 2010



BDI | Bundesverband der
Deutschen Industrie e. V.

www.arbeitgeber.de

www.bdi.eu