

# Schulleitung in Nordrhein-Westfalen

Zeitschrift der Schulleitungsvereinigung NRW e.V.

- Wie wir es sehen
- Stellungnahme der SLV NRW zu:  
Entwurf einer Verordnung zur Änderung der Ausbildungsordnung sonderpädagogische  
Förderung (AO-SF)/ Stand: 21.03.2014
- Interview: Margret Rössler im Gespräch mit Prof. Dr. Hans-Günter Rolff (DAPF)
- Wieder ein großer Erfolg: Fortbildung der SLV NRW
- Gesundheit von Schulleiterinnen und Schulleitern
- Inklusive Beschulung von Schülern mit sozial-emotionalem Förderbedarf - aber wie?
- Zum Thema Unterrichtsausfall

**30 Jahre SLV NRW**

# Wie wir es sehen



**Gesundheitsbelastung, Unterbezahlung und Behördenwillkür** – damit sind wesentliche Attribute von Schulleitung aktuell in NRW benannt.

Unvergessen der Maulkorb für Schulleiter/innen in der Region Aachen, die auf den Missstand chronischen Personalmangels über Jahre an ihren Förderschulen hinwiesen. Aufforderung zum Widerruf unter Androhung von Disziplinarverfahren durch die Bezirksregierung in Köln gegen Schulleiterinnen und Schulleiter, die weiter nichts getan haben als ihre Pflicht zur Verantwortungsübernahme für ihre Schulen ernst zu nehmen, die ihre Bürgermeister auf anhaltenden strukturellen Unterrichtsausfall hinwiesen.

Unter dem Vorwand des für eine transparente öffentliche Kommunikation zu empfindsamen „internen Dienstverhältnisses“ war denn auch weder der Wortlaut des anrühigen Briefes zu erfahren noch die Bedeutung der reumütig geäußerten Einsicht „Wir sind auch über die Stränge geschlagen“. Verunsicherung und Duckmäusertum verbreiten sich infolge solcher Eingriffe in die wohlverstandene Wahrnehmung von Schulleitertätigkeiten zusehends, Mutige stehen schnell allein da. Langjähriger Mangel an Lehrkräften bei gleichzeitig steigender Problemhaltigkeit der Anforderungen etwa durch die Inklusion war schließlich nur eines unter vielen anderen möglichen Beispielen für verdeckte Einsparungen an scheinbar im Haushalt vorgesehenen und eingeplanten Mitteln, die immer wieder nicht ankommen.

Weitere Problemlagen, die dringend der Lösungen bedürfen, beziehen sich auch auf die Überlastung und gesundheitliche Lage ganz auffällig und besonders der Leitungen kleinerer Schulen (siehe Bericht zur Studie der Unfallkasse NRW in dieser Ausgabe). Ausgerechnet diese sind die Kolleginnen und Kollegen, bei denen die Besoldung im Leitungsamt unverhältnismäßig niedrig ist, Doppelleitung mehrerer Schulen so gut wie unberücksichtigt bleibt, häufig viele Jahre der Leitung ohne Anrechnung als Leitungszeit einschließt und und die dabei wenig Anerkennung ernten. Ähnliches erleben die Leiter/innen der Sekundarschulen mit der unausgewogenen Struktur der neu geschaffenen Leitungsgremien.

In Aachen ging es um chronische Unterbesetzung, in anderen Fällen ging es darum, das gesetzlich vorgesehene Verfahren zur Besetzung der Schulleiterstellen zu konterkarieren und subjektiven, willkürlichen oder pragmatischen Aspekten der Schulaufsicht Raum zu geben. So er-

lebt man, dass bei der Wiederbesetzung einer Schulleiterstelle in der Landeshauptstadt aus 10 scheinbar gleichermaßen geeigneten Bewerbern am Schluss noch einer übrig bleibt, den die Schulkonferenz dann „wählen“ darf. Gegen taktische und tendenziöse dienstliche Beurteilungen hat das Verwaltungsgericht Düsseldorf soeben das Urteil gesprochen.

Die Schulleitungsvereinigung NRW weist erneut darauf hin: das Schulministerium hat dafür Sorge zu tragen, dass Bezirksregierungen und Schulaufsicht sich an Recht und Gesetz halten. Ein eigener Herrschaftsanspruch der Aufsicht ist einer demokratischen Gesellschaft nicht angemessen. Hier gibt es noch viel zu tun.

**Margret Rössler, Vorsitzende**

## Impressum

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

Vorsitzende: Margret Rössler

Geschäftsstelle: Manfred Wolff, Münsterter 34, 48291 Telgte, Tel.: 02504-9854551, Telefax: 02504-9854552 E: [slv-nrw@slv-nrw.de](mailto:slv-nrw@slv-nrw.de), [www.slv-nrw.de](http://www.slv-nrw.de)

Verantw. Redakteur: Ralf Bänder, Redaktionsanschrift: Lindenstr. 47, 50674 Köln, T: 0221-2400255 E: [boender@slv-nrw.de](mailto:boender@slv-nrw.de)

Erscheinungsweise: 4mal jährl. als Beilage von »Beruf : Schulleitung«

Bezugsbedingungen: Einzelheft SLV NRW: 5,60 € (im Mitgliedsbeitrag enthalten). Anzeigen: Bei der Geschäftsstelle o. der Redaktion anfragen. Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Namentlich gezeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der SLV wieder.

# Stellungnahme der SLV NRW zu:

Entwurf einer Verordnung zur Änderung der Ausbildungsordnung sonderpädagogische Förderung (AO-SF)/ Stand: 21.03.2014

**D**er § 19 Absatz 5 des geänderten Schulgesetzes legt das Initiativrecht bei der Feststellung des Bedarfs an sonderpädagogischer Unterstützung in der Regel in die Hand der Eltern. Dies ist zu begrüßen!

Die getrennte Ausweisung der Bildungsgänge von den Förderschwerpunkten wird auch von der SLV NRW als ein sehr sinnvoller Schritt angesehen. Wenn der primäre Regelförderort die Regelschule ist und die Votierung der Eltern – auch bei vorgehaltenen Angebotsschulen (Förderschulen) vermehrt in diese Richtung geht, ist Transparenz in Hinsicht zielgleichem und zieldifferentem Lernen wichtig; und hinsichtlich der damit implizierten Abschlüsse ebenso.

**In den Verfahren nach §§ 9-19 AO-SF** sollte das örtliche Schulamt zuständig sein für Schülerinnen und Schüler der Primarstufe, der Hauptschule, der Realschule, des Gymnasiums, der Gesamtschule, der Sekundarschule und des Berufskollegs. Eingebettet in eine regionale Schulentwicklungsplanung ist so eine koordinierende Aufgabenstellung von dieser Aufsichtsebene gesichert – schafft kürzere Wege und weniger administrative Ressource ist erforderlich!

Um gegen eine Stigmatisierung im Zusammenhang der Feststellung eines Förderbedarfs zu steuern, ist es aus Sicht der SLV NRW zu begrüßen, dass im § 19 Absatz 5 SchulG n.F. die Position der Eltern gestärkt wird.

„Bei Schülerinnen und Schülern mit einem besonders ausgeprägten Bedarf an sonderpädagogischer Unterstützung im Förderschwerpunkt Emotionale und soziale Entwicklung kann es sein, dass das Gemeinsame Lernen auch mit Unterstützung von Lehrkräften für sonderpädagogische Förderung nicht möglich ist. Der Antrag auf Feststellung eines Bedarfs an sonderpädagogischer Unterstützung durch die Schule kann dann beispielsweise einen Wechsel an eine andere allgemeine Schule oder Förderschule vorbereiten. In beiden Fällen legitimiert allein ein förmliches Verwaltungsverfahren die Entscheidung, einer Schülerin oder einem Schüler Bedarf an sonderpädagogischer Unterstützung zu attestieren. Diese Entscheidung muss hohen Ansprüchen an das Verfahren gerecht werden.“

Hier sind Präzisierungen unabdingbar bzgl. der Objektivierbarkeit von Entscheidungskriterien um damit gerichtswertbare Aussagen zu treffen. Dies schafft vor allem auch für die Schulen – die für die Umsetzung der sonderpädagogischen Unterstützung verantwortlich sind – Handlungssicherheit!

„Die in den Nummern 1 und 2 genannten Ausnahmen sind nicht abschließend. Daneben kann es Einzelfälle in allen Förderschwerpunkten geben, in denen Schulen auch gegen den Willen der Eltern den Antrag auf Eröffnung eines Verfahrens zur Feststellung eines Bedarfs an sonderpädagogischer Unterstützung bei der Schulaufsicht stellen.“ Auch hier sind Konkretisierungen wichtig: Um welche Einzelfälle soll

es gehen? Wer entscheidet worüber? Welche gerichtswertbare Nachweispflicht haben die Schulen? Welche Kriterien legt die Schulaufsicht fest, die einer Antragsöffnung genügen? Welche Feststellungskriterien gibt es? Stimmen sich hierzu Schulaufsichtsbeamte ab?

Die vorgesehene Entscheidung der Schulaufsicht darüber, ob ein Kind zieldifferent lernt, soll daher für den Förderschwerpunkt Lernen durch die Schule in der Regel nicht vor der Einschulung oder in den ersten zwei Jahren der Schuleingangsphase beantragt werden.

## **ZU § 14 ABSATZ 3:**

„Dies neue Vorschrift soll gewährleisten, dass die unteren Schulaufsichtsbehörden nach vergleichbaren Maßstäben entscheiden, (Verfahren im Umgang mit Anträgen auf Zuordnung zur Gruppe der Schwerstbehinderten). Analog zur Kritik des Landesrechnungshofes zu diesem Punkt fordert die SLV NRW einen schulfachlich – zumindest auf RP-Ebene - abgestimmten Kriterienkatalog über den sich Entscheidungen objektiv nachvollziehbar eruieren lassen.“

Den Äußerungen des Landtags zum Thema „Ruhe der Schulpflicht“ (Entschließung vom 16. Oktober 2013 zum 9. Schulrechtsänderungsgesetz (LT-Drs. 16/4218)) kann die SLV NRW nur zustimmen.

Bildungsangebote müssen auch bei noch so hoch komplexen Problemlagen von Schülerinnen und Schülern immer als Recht auf Bildung einklagbar sein und sind daher auch in den schwierigsten Krisensituationen vorzuhalten und (Bildungs-)Perspektiven zu formulieren!

Daher ist es sehr erfreulich, dass schulrechtlich Möglichkeiten im Rahmen des § 132 Absatz 3 SchulG n.F. geschaffen werden zur Beschulung des o.g. Schülerklientels. Eher ist von einer quantitativen Zunahme dieser Schülergruppe auszugehen.

„Die Ausbildungsordnung regelt (in den Absätzen 4 bis 6) die weiteren Vorgaben: die Entscheidungskompetenz allein der Schulaufsichtsbehörde, die Befristung der Aufnahme, das Ziel und die Zusammenarbeit der bisherigen Schule und des schulischen Lernorts.“

Es ist zu diesem Punkt wünschenswert, dass seitens der Schulbehörde ein strukturierter Dialog mit den Beteiligten Akteuren vor Ort, den Institutionen, die über die Expertise verfügen, organisiert wird. Dies ist zur Sicherstellung des individuellen Bildungsrechtes erforderlich und staatlicherseits eine Verpflichtung!

# Die SLV NRW Vorsitzende Margret Rössler im Gespräch mit Prof. Dr. Hans-Günter Rolff (Gründer und Akademieratsvorsitzender der „Deutschen Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAPF)“

Interview am 19.03.2014 anlässlich des: Bundeskongress Schulleitung in Dortmund 16./17. Mai 2014

**Rössler:** *Lieber Hans-Günter Rolff! Sie sind Gründer und Akademieratsvorsitzender der „Deutschen Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAPF)“. Warum führen Sie Kongresse für Schulleitungen durch?*

**Rolff:** Schulleitungen sind wichtig- keine gute Schule ohne gute Schulleitung, sagt die Forschung - und Schulleitungskongresse sind es auch. Wir wollen unser Knowhow in die Breite bringen und Schulleitungen beim Alltagsgeschäft und bei der Schulentwicklung helfen. Wir haben viel Wissen aus der Forschung, auch der internationalen, und wir verfügen über viel Praxiserfahren durch jahrelange Begleitung und Beratung von Schulen. Wir erforschen Schulen und wir haben Dozenten, die selber in der Schulleitung sind oder waren.

**Rössler:** *Die meisten schreiben Bücher oder veranstalten Seminare darüber, aber führen keine aufwändigen Kongresse durch. Warum laden Sie sich diese Arbeit auf?*

**Rolff:** Wir veröffentlichen auch Bücher, z.B. das Standardwerk „Schulleitung und Schulentwicklung“. Aber Kongresse bewirken vermutlich mehr als Bücher. Sie präsentieren vielgesichtige Angebote, beleuchten unterschiedliche Vorgehensweisen, arbeiten mit unterschiedlichen Dozenten, aber fokussieren alles auf ein Thema. Zudem organisieren Kongresse einen intensiven Austausch unter den Teilnehmern und ermöglichen eine Vielzahl von Kontakten. Und nicht zuletzt: Wenn man sie gut macht, sind sie ein wirksamer Werbeträger.

**Rössler:** *Erinnern Sie sich noch an die Themen der bisherigen fünf Kongresse?*

**Rolff:** Wenn ich mir ein wenig Zeit zum Zurückdenken nehmen darf... dann sind es: „Neue Herausforderungen an Schulleitungen“ (ich glaube 2006), „Immer mehr Daten - und was dann?“, „Schulleitung und Unterrichtsentwicklung“, „Qualität in allen Schulen“ und „Handwerkszeug für Schulleitung“.

**Rössler:** *Warum arbeiten Sie so intensiv mit dem SLV NRW zusammen?*

**Rolff:** Weil wir nah an unserer Zielgruppe sein wollen. Und weil Sie alle Schulformen vertreten. Sie als Vorsitzende des SLV sind ja auch Mitglied des Akademierats und geben uns dort viele Anregungen. Das Thema des letzten Kongresses ist von Ihnen eingebracht worden, nämlich „Handwerkszeug für Schulleitung“. Das war übrigens mit 600 TN bisher unser bestbesuchter Kongress und wir haben dieses Thema inzwischen zum Rahmenthema für den nächsten und wahrscheinlich auch für die künftigen Kongresse gemacht.

**Rolff:** Jetzt einmal umgekehrt gefragt: Warum arbeitet der SLV so gern mit der DAPF zusammen?

**Rössler:** *Es gibt für Schulleitungen keine bessere Möglichkeit, an wissenschaftlich basiertes und praktisch erprobtes Handlungswissen zu kommen als es sich von der DAPF zu holen. Wir haben wenig Zeit neben der anwachsenden Tagesarbeit. Deshalb brauchen wir aktuelles, zuverlässiges Leitungswissen in kompakter Form. Das liefert die DAPF. Und die DAPF vertritt die gleiche Grundüberzeugung: Schulleitung als Beruf! Was mich in diesem Zusammenhang auch interessiert ist, warum sich die DAPF in „Deutsche Akademie“ umbenannt hat. Ist NRW zu klein geworden?*

**Rolff:** Nein, nein. NRW ist größer als alle skandinavischen Länder zusammen. Aber die DAPF arbeitet schon lange über NRW hinaus in über der Hälfte aller Bundesländer und auch international in Belgien und der Schweiz. Der Austausch über Ländergrenzen ist interessant für Schulleitungen, Behördenmitarbeitern und auch DAPF-Dozenten.

Außerdem gibt es immer mehr Kongresse und mithin auch mehr Konkurrenz. Und wenn sich andere im Schulleitungsbereich deutschlandweit aufstellen, auch wenn sie nicht so deutschlandweit verankert sind wie wir, dann müssen wir das auch tun.

**Rössler:** *Was unterscheidet Ihre Kongresse von anderen Kongressen?*

**Rolff:** Mehrerelei! Zunächst verstehen wir uns strikt als Fachkongress. Bei uns steht das fachliche Interesse im Zentrum, wenngleich wir



auch ein unterhaltsames Begleitprogramm anbieten, aber eben ein Begleitprogramm. Zudem betonen wir, bis in den Rahmentitel hinein, und praktizieren wir konsequent den Werkstattcharakter. An unseren Werkstätten dürfen nicht mehr als 25 Personen teilnehmen; bei anderen Kongressen gibt es Werkstätten mit nicht weniger als 300 Teilnehmern! Wir bieten jede Werkstatt zweimal an. Und in jeder Werkstatt gibt es aktive TN-Beteiligung und werden auch Werkzeuge eingesetzt und die zugehörigen Papiere verteilt.

Was uns noch wichtig ist: Handwerkszeug ist zumeist instrumentell zugeschnitten. Aber wir vernachlässigen dabei die Inhalte ganz und gar nicht. Wir bieten Fachvorträge von hochkarätigen Referenten an zu

den Themen „Führung ohne Dominanz“, „Wertschätzende Führung“ und „Führung und Moral“.

**Rössler:** Sie betonen sehr stark die TN-Beteiligung. Gibt es noch weitere Formen der TN-Beteiligung?

**Rolff:** Ja. Zum einen gibt es nach dem Einleitungsreferat ein „Aquarium“, bei dem auch TN als „Fische“, also als Diskussionspartner auf freigehaltenen Stühlen teilnehmen können. Und am zweiten Tag erproben wir sog. Mottogruppen, deren Themen/Inhalte von den TN zuvor oder am ersten Kongresstag bestimmt werden.

**Rössler:** An welche Zielgruppe denken Sie dabei?

**Rolff:** Zunächst an Schulleiterinnen und Schulleiter sowie deren Stellvertreter. Aber auch an sog. Mittlere Führungskräfte wie Abteilungs- und Stufenleiter, Fachkonferenzvorsitzende, Jahrgangsstufensprecher, Mitglieder von Steuergruppen, aber auch an Behördenvertreter und Fortbildner sowie Leitungspersonen aus anderen pädagogischen Organisationen wie z.B. Kitas.

**Rössler:** Und abschließend: Was bietet die DAPF sonst noch an?

**Rolff:** Vieles! Doch kann ich am Schluss nur noch zwei Beispiele nennen: Wir haben ca. 20 Universitäts-Zertifikatskurse durchgeführt z.B. für Schulentwicklungsbegleiter oder Ko-Leitungen von Kompetenzzentren und planen gerade Führung von inklusiven Schulen. Zudem beginnt im Mai eine universitärer Masterstudiengang „Führung und Management in Bildungseinrichtungen“. Ein paar Plätze sind noch frei.

Weitere Informationen unter [www.dapf.tu-dortmund.de](http://www.dapf.tu-dortmund.de) und [www.slv-nrw.de](http://www.slv-nrw.de)

## Fortbildung der SLV NRW

Wieder ein großer Erfolg!

**F**ast alle Schulformen waren vertreten in der Fortbildungsveranstaltung der SLV NRW zum Thema „Kommunikation und Konfliktmanagement“, das am 14. und 15. Februar im Merfelder Hof in Dülmen stattfand.

Der Bedarf war bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern ähnlich. Kritische Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen und die Notwendigkeit im Kollegium für Akzeptanz von unpopulären, aber alltäglichen und selbstverständlichen Entscheidungen eintreten zu müssen, waren zwei Schwerpunkte dieser Fortbildung.

Die Moderatoren Martina Reiske und Harald Willert griffen die Themen routiniert auf und strukturierten das Fortbildungsangebot

so, dass notwendige Grundlagen, schwerpunktbezogene Inputs und Übungseinheiten sinnvoll ineinander griffen.

Dabei stellte sich für alle Beteiligten heraus, dass Themen wie Rollenklärung in Schulleitungen und verschiedene weitere Gesprächstypen bearbeitet werden sollten.

Der begrenzte Zeitrahmen ließ das natürlich nicht zu, jedoch verließen alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Veranstaltung mit der Überzeugung sinnvolles Handwerkzeug kennengelernt und Sicherheit in dessen Nutzung dazu gewonnen zu haben.

# Gesundheit von Schulleiterinnen und Schulleitern

Kommentierter Bericht über eine Studie der Unfallkasse NRW

*Schule und Gesundheit, „Gute und gesunde Schule“, die Gesundheit von Schüler/innen/n und Lehrer/inne/n ist seit einiger Zeit ein Thema. Gesundheit und gesundheitliche Belastung von Schulleiterinnen und Schulleitern kam dabei bisher eher nicht vor.*

Mit dieser Feststellung beginnt der Studienbericht der Unfallkasse NRW „Schulleitung und Gesundheit: Zur gesundheitlichen Lage von Schulleitungen in NRW“, dessen 1. Auflage im Januar 2014 erschienen ist.<sup>1</sup> Die Studie führt das darauf zurück, dass von etwa 184.000 Lehrkräften im Lande NRW „nur ein Bruchteil als pädagogische Leitungskraft tätig“ sei<sup>2</sup>. Solch unbestimmte Zahlen („nur ein Bruchteil“) reizen den Empiriker zu genauerem Hinsehen. Das MSW (2013) teilt folgende Zahlen mit: 6.302 Schulen (alle Schulformen), davon öffentlich: 5.792, 200.244 Lehrerinnen und Lehrer<sup>3</sup>. Nehmen wir als Berechnungsgrundlage nur die öffentlichen Schulen einerseits sowie den Mittelwert der Lehrkräftezahlen aus der Studie und dem MSW, so ergibt sich ein Anteil von 3,0... bis ca. 3,3...% an Lehrkräften, die „als pädagogische Leitungskraft tätig“ sind. Nimmt man die ständigen Vertreter hinzu, kommt man auf ca. 5,2 bis 6,6 % „pädagogischer Leitungskräfte“, unter Vernachlässigung all der Schulen, an denen überhaupt keine Stelle für die ständige Vertretung ausgewiesen ist. Berücksichtigt man letzteres schätzweise, so kommt man vermutlich auf weniger als 5 % „pädagogischer Leitungskräfte“. Diese Zahlen sind zwar ungenau, aber nicht mehr unbestimmt, sondern für unsere Zwecke „hinreichend genau“. Es sind aber wahrlich keine Zahlen, die eine/n auf Wählerstimmen erpichte/n Politiker/in hinter dem Ofen hervorlocken, selbst wenn die zuständige Ministerin in Interviews Einsicht signalisiert und eine Erhöhung der Leitungszeit in Aussicht stellt – während die Landesregierung offenbar nicht plant, Leitungsstellen durch bessere Bezahlung attraktiver zu machen.<sup>4</sup> Was das alles auch mit der gesundheitlichen Belastung von Schulleitungen zu tun hat, lässt sich aus der vorliegenden Studie unschwer ableiten.

Die Studie wurde im Auftrag der Unfallkasse NRW in Form einer Online-Umfrage bei Schulleitern und stellvertretenden Schulleitern im November und Dezember 2012 durchgeführt. Die Stichprobe umfasst ca. 2.000 Teilnehmende, was einem Anteil von ca. 20 bis 33 % aller Schulleitungen in NRW entspricht. Ein Unsicherheitsfaktor ist dabei der Anteil der Stellvertretenden Schulleitungen, da nicht mitgeteilt wird – vermutlich auch wegen der Anonymitätspflicht auch nicht zu ermitteln war – wie viele Doppelteilnahmen (SL u. StV) von je einer Schule vorkommen. Die Größenordnung der Rückläufe bei einer solchen Untersuchung ist jedoch als sehr repräsentativ und Ausdruck eines hohen Leidensdrucks zu bewerten<sup>5</sup>. Es wird festgestellt, dass die Schulleitungen im Vergleich zu einer Stichprobe von Haraszd (2009) in NRW mit 118 Teilnehmern (d.i. ca. 2 % aller Schulleitungen – sta-

tistisch gesehen eine brauchbare Stichprobe) in „nahezu allen Bereichen stärker belastet und gesundheitlich stärker beansprucht“ sind<sup>6</sup>. Mehrfach wird darauf hingewiesen, dass das geringste Wohlbefinden und die stärksten gesundheitlichen Belastungen und Beschwerden von weiblichen Schulleitungen und sowie Schulleitungen aus Grundschulen berichtet werden. Auf den ersten Blick mag man vermuten, dass diese Feststellung trivial sei, da ja die meisten weiblichen Schulleitungen in Grundschulen vorkommen und zudem die Leitungressourcen an Grundschulen besonders schlecht sind. Das scheint jedoch auch ohne inhaltsanalytische Feinarbeit nicht unbedingt plausibel, vielmehr dürften die Zusammenhänge zwischen Wohlbefinden bzw. Belastungswahrnehmung und Geschlecht einerseits sowie zwischen Wohlbefinden bzw. Belastungswahrnehmung und Schulform andererseits trotz einer offenkundig beträchtlichen Schnittmenge zumindest teilweise auf unterschiedliche Ursachen zurückzuführen sein. An dieser Stelle besteht sicher weiterer Forschungsbedarf.

## Arbeitsbelastungen

Schulleitungen leiden vor allem unter der Arbeitsmenge und der Verregelung ihrer Tätigkeit durch die Schulaufsichtsbehörden. Dabei darf man „Verregelung“ der Arbeit nicht verwechseln mit der Verrechtlichung des Schulwesens in einem demokratisch legitimierten Rechtsstaat. Aber das ist ein eigenes, umfangreiches Thema. Auf einer vierstufigen Skala von 1 = nicht belastend bis 4 = sehr belastend erreichen diese beiden Items Mittelwerte am bzw. im obersten Viertel, dicht gefolgt von den am wenigsten pädagogisch orientierten Arbeitsfeldern. Die geringste Belastung wird in der Zusammenarbeit mit dem Kollegium gesehen (Tabelle 1).

Geschlechtsspezifische Unterschiede werden hier kaum gefunden, aber deutliche Unterschiede zwischen den Schulformen: An Grundschulen, Realschulen und Gesamtschulen steht an erster Stelle der Belastungsfaktoren die Arbeitsmenge. An Grundschulen stehen zudem die Belastungen durch Vorgaben des Schulministeriums bzw. der Schulaufsicht an der Spitze, die wiederum in Gymnasien und Berufskollegs im Schulformvergleich am geringsten ins Gewicht fallen. Für alle Schulformen liegen die Belastungsmittelwerte in der oberen Hälfte der Belastungsskala, d.h. die Gesamtbelastung ist für alle beträchtlich. Die höchste Gesamtbelastung zeigt sich bei den Grundschulleitungen (M = 2,38) der in Tab. 1 verwendeten vierstufigen

<sup>1</sup> Unfallkasse NRW (2014) (Hrsg.), Kevin Dadaczynski (Autor): Prävention in NRW Nr. 53: Schulleitung und Gesundheit: Zur gesundheitlichen Lage von Schulleitungen in NRW, (Düsseldorf) 2014

<sup>2</sup> Unfallkasse (2014), S. 8 – In der Studie liegt offenbar ein Druckfehler vor: 184.00. Woher die Zahl im Einzelnen kommt, bleibt unklar, das ist aber bei einer größenordnungsmäßigen Abschätzung auch nicht so wichtig.

<sup>3</sup> Schulen und Lehrerzahlen, in: Das Schulwesen in Nordrhein-Westfalen aus quantitativer Sicht - 2012/13 Statistische Übersicht 379 – 1. Auflage Juni 2013 [http://www.schulministerium.nrw.de/docs/bp/Ministerium/Service/Schulstatistik/Amtliche\\_Schuldaten/index.html](http://www.schulministerium.nrw.de/docs/bp/Ministerium/Service/Schulstatistik/Amtliche_Schuldaten/index.html) Zugriff: 13.02.2014 18:13 — Während dieser Beitrag geschrieben wird, ändern sich die mitgeteilten Zahlen nahezu stündlich, die Größenordnungen bleiben aber annähernd gleich bei steigender Tendenz vakanter Stellen.

Arbeitsbelastungen	Schulleitungsstudie 2012 (n = 1.926 bis 1.990)
	M
Arbeitsmenge	3,05
Anordnungen des Schulministeriums	2,95
Administrative Tätigkeiten	2,42
Organisationsentwicklung	2,40
Räumliche und materielle Ausstattung	2,32
Personalführung und -entwicklung	2,09
Zusammenarbeit mit Eltern/ der Öffentlichkeit	1,87
eigene Unterrichtstätigkeit	1,70
Zusammenarbeit mit Kollegium	1,65

**Tab. 1: Arbeitsbelastungen von Schulleitungen**

Anm.: Mittelwerte (M):

1 = nicht belastend, 4 = sehr belastend<sup>4</sup> Quelle: Unfallkasse (2014), Tab. 1

Skala, die geringste bei den Gymnasien (M = 2,12). Das entspricht der Alltagserfahrung, auch aus der Arbeit der SLV NRW. Die Differenz der Mittelwerte zwischen Grundschulen und Gymnasien ist allerdings nicht sehr groß. Nach Angabe der Studie sind diese Unterschiede aber statistisch signifikant, die Methode der Signifikanzprüfung ist jedoch nicht angegeben. Mäßig tröstlich, vielleicht sogar überraschend ist hier das Ergebnis, dass Zusammenarbeit mit Eltern, Öffentlichkeit und Kollegium sowie eigene Unterrichtstätigkeit als eher weniger belastend empfunden werden – bei entsprechender Rundung aber immer noch dem Wert M ≈ 2 zustreben.

## Wohlbefinden

Arbeitsbelastung und Wohlbefinden schließen sich – in Grenzen – nicht gegenseitig aus. Hier erreichen die Schulleitungen ein Mittelwert von 3,29 auf einer fünfstufigen Skala von 1 = geringes Wohlbefinden bis 5 = hohes Wohlbefinden. Das spreche tendenziell für ein „gut ausgeprägtes Wohlbefinden“, bleibt jedoch hinter dem Mittelwert von 3,56 aus der Vergleichsstudie (Harazd 2009) zurück, liegt aber überraschenderweise immer noch über dem entsprechenden Wert der Lehrkräfte aus 2009 (M = 3,09). Wenn auch dieser Index immer noch in der oberen Hälfte der Skala liegt, so bleibt doch noch reichlich „Luft nach oben“. Bedenklich ist das deutliche Absinken des Wohlbefindensindex in nur drei oder vier Jahren.

## Psychosomatische Beschwerden

Tab. 2 zeigt die Beschwerdebhäufigkeiten von Schulleitungen im psychosomatischen Bereich auf einer vierstufigen Skala entsprechend der Skala Arbeitsbelastungen in Tab. 1. Hier könnte man einwenden, dass der Skalenwert 0 = keine Beschwerden fehlt. Des ungeachtet – und den Wert 1 der Skala als Fehlen von Beschwerden interpretiert – fällt auf, dass bei „kaufmännischer“ Rundung durchgehend der Wert M ≈ 2 erreicht ist, was als „mittlere Beschwerdebhäufigkeit“ zu be-

Psychosomatische Beschwerden	Schulleitungsstudie 2012 (n = 1.784 bis 1.792)
	M
Abgespanntheits-, Antriebs-, Müdigkeits-, Überlastungserscheinungen	2,63
Glieder- und Muskelbeschwerden	2,45
Einschränkungen der Konzentration	2,19
Herz-Kreislauf-Erscheinungen	1,95
Magen-Darm-Erscheinungen	1,83
emotional-psychische Erscheinungen	1,82
körperliche Erregungserscheinungen	1,59
<b>Gesamtproblemwert</b>	2,06

**Tab. 2: Psychosomatische Beschwerden von Schulleitungen**

Anm.: Mittelwerte (M):

1 = nicht belastend, 4 = sehr belastend Quelle: Unfallkasse (2014), Tab. 3

zeichnen wäre. Die Abgespanntheits-, Antriebs-, Müdigkeits-, Überlastungserscheinungen liegen in der Größenordnung M ≈ 3, etwa als „beträchtliche Beschwerdebhäufigkeit“ anzusehen. Zusammen mit den „Einschränkungen der Konzentration“ und „Glieder- und Muskelbeschwerden“ erreichen diese Beschwerden sämtlich Werte von M > 2. Damit liegen gerade die Beschwerden mit hohem Lästigkeitswert, welche erfahrungsgemäß im Alltagsgeschäft und in der Selbstwahrnehmung Arbeitsfreude, Arbeitsfähigkeit und Arbeitsleistung besonders stark beeinträchtigen, auf der „schlechten Seite“ der Beschwerdeskala. Auch hier sind wieder weibliche Schulleitungen sowie Leiterinnen und Leiter von Grundschulen häufiger, Schulleitungen von Berufskollegs und Gymnasien am wenigsten betroffen.

## Emotionale Erschöpfung

Emotionale Erschöpfung als Gefühl der emotionalen Überforderung und des Ausgelaugtseins wird als Kernkomponente des Burnoutproblems gesehen. Hierzu wird mitgeteilt, dass die emotionalen Reserven der Schulleitungen gegenüber der Vergleichsstudie (Harazd 2009) deutlich gesunken, d.h. das Maß an Erschöpfung deutlich höher sei. Das entspricht im Wesentlichen den Ergebnissen zum Thema „Psychosomatische Beschwerden“. Geschlechts- und schulformbezogen auch hier wieder das gleiche Bild: Weibliche Schulleitungen und Leitungen von Grundschulen sind am stärksten, Gymnasialleitungen am geringsten betroffen.

## Krankheitsbedingte Arbeitsunfähigkeit und Präsentismus

Krankheitsbedingte Abwesenheit wegen Arbeitsunfähigkeit scheint bei diesen beiden Items das geringere Problem zu sein. Die „Zeitbombe tickt“ dagegen beim Präsentismus, d.h. der Anwesenheit am Arbeitsplatz trotz gesundheitlicher Beschwerden bis hin zur objektiv feststell-

<sup>4</sup> WDR Aktuelle Stunde 13.02.2014, <http://m.ardmediathek.de/Schulleiter-verzweifelt-gesucht?docId=19681078&pageId=13932928> Zugriff: 14.02.2014 10:43

<sup>5</sup> Zu weiteren methodischen Fragen vgl. Unfallkasse (2014); S. 8 ff.

<sup>6</sup> z.B. Unfallkasse (2014) S. 7; Vergleichsstudie: Harazd, B., Gieske, M. & Rolff, H.-G. (2009). *Gesundheitsmanagement in der Schule. Lehrer-gesundheit als neue Aufgabe der Schulleitung*. Köln: Wolters Kluwer

<sup>7</sup> Leider wird nicht mitgeteilt, ob oder wie die Mittelwerte 2 und 3 verbal formuliert sind. Es hat Auswirkungen auf das Antwortverhalten, ob die Skala z.B. lautet 1 = nicht belastend, 2 = wenig belastend, 3 = belastend, 4 = sehr belastend oder ob die Werte 2 und 3 überhaupt nicht verbalisiert sind.

Häufigkeit	krankheitsbedingte Abwesenheit (Absentismus) in Prozent			Anwesenheit trotz Krankheit (Präsentismus) in Prozent		
an keinem Tag	35,1	69,1	83,4	13,9	39,4	64,8
an 1 bis 3 Tagen	34,0			25,5		
an 4 bis 7 Tagen	14,3	14,3		25,4	25,4	
an 8 bis 14 Tagen	8,2	16,6	16,6	16,8	35,1	35,1
an mehr als 14 Tagen	8,4			18,3		

**Tab. 3: Krankheitsbedingte Abwesenheit und Präsentismus von Schulleitungen 2011/2012**

Anm.: Mittelwerte (M): 1 = nicht belastend, 4 = sehr belastend Quelle: Unfallkasse (2014), Tab. 4;

Hervorhebungen u Zusammenfassungen: HS.

baren Arbeitsunfähigkeit. In Tab. 3 ist dargestellt, wie viele Schulleitungen jeweils angeben, im Schj. 2011/2012 krankheitsbedingt dem Dienst ferngeblieben bzw. trotz Erkrankung zum Dienst erschienen zu sein. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein- und dieselbe Person in einem Schuljahr sowohl in der einen wie in der anderen Gruppe vertreten sein kann. Es entspricht der Lebenserfahrung, dass ein (unvernünftiger) Präsentismus an 0 bis 7 Tagen oder gar mehr früher oder später zu länger dauernder krankheitsbedingter Abwesenheit, z.B. durch Chronifizierung nicht ausreichend behandelter gesundheitlicher Beeinträchtigungen führen muss. Besonders bedenklich ist daher, dass ein Drittel der Teilnehmer angibt, trotz Krankheit an 8 bis 14 oder mehr als 14 Tagen ihren Dienst ausgeübt zu haben.

Auch hier wieder weitgehend das geschlechts- und schulformtypische Bild: Bei weiblichen Schulleitungen sowie Leitungen von Grund-, Haupt- und Realschulen findet sich das höchste, bei männlichen Teilnehmern und Teilnehmern aus Berufskollegs das geringste Ausmaß an Präsentismus.

## Subjektive Arbeitsfähigkeit

Und so geht es weiter. Abschließend wurde gefragt, wie die Teilnehmer die Wahrscheinlichkeit einschätzen, den Beruf Schulleitung bis zum Erreichen des gesetzlichen Pensionsalters ausüben zu können. Lediglich ein gutes Drittel der Befragten geht von dieser Möglichkeit aus, über 60 % der Befragten bezweifelt dies. Tab. 4 zeigt die einschlägigen Selbsteinschätzungen nach Schulformen.

Schulform	Erreichbarkeit des gesetzlichen Pensionsalters (Selbsteinschätzung) Angaben in Prozent	
	ja	unsicher/nein
Grundschule	29,6	70,4
Hauptschule	35,8	64,2
Realschule	35,8	64,2
Förderschule	39,1	60,9
Gesamtschule	44,1	55,9
Berufskolleg	50,0	50,0
Gymnasium	56,4	43,6
<b>gesamt</b>	<b>36,9</b>	<b>63,1</b>

**Tab. 4: Subjektive Arbeitsfähigkeit von Schulleitungen**

Quelle: Unfallkasse (2014), Tab. 5

## Zusammenhang von Arbeitsbelastungen und Gesundheit

In der Studie wird eine Korrelation zwischen den gesundheitsbezogenen Indikatoren und den arbeitsbezogenen Belastungen ermittelt (Tab. 5). Ein Korrelationskoeffizient ist ein Maß für die Stärke des statistischen Zusammenhanges zwischen Merkmalen. Er kann Werte zwischen + 1 und - 1 annehmen. Je näher der ermittelte Koeffizient an den Wert + 1 bzw. - 1 herankommt, desto stärker ist der Zusammenhang. Dabei bedeutet das positive Vorzeichen, dass die Merkmale mit einer gewissen Häufigkeit gemeinsam auftreten, das negative Vorzeichen, dass sie sich entsprechend gegenseitig ausschließen. Der Wert 0 bedeutet, dass kein statistischer Zusammenhang besteht. Eine hohe Korrelation bedeutet nicht, dass zwischen den Merkmalen Kausalität besteht, sie bedeutet aber, dass der Zusammenhang nicht zufällig ist. Um den Grad der Nicht-Zufälligkeit zu ermitteln bedient man sich der mathematischen Signifikanzprüfung, die zum sog. Signifikanzniveau führt, das in Prozent angegeben wird. Je niedriger das Signifikanzniveau, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass ein nicht-zufälliger Zusammenhang zwischen den Merkmalen besteht. Das kann eine Kausalität sein, kann aber auch bedeuten, dass man nach weiteren, gemeinsamen Merkmalen suchen muss, die möglicherweise für das Zustandekommen der korrelierten Merkmale ursächlich sein können. Die Werte + 1 u. - 1 kommen praktisch nicht vor. Es ist eine Frage der untersuchten Daten und damit der gegenstandsabhängigen Bewertung, welche Werte der Koeffizienten man als „hoch“ bzw. bedeutsam ansieht.

Die Tabelle – von rechts nach links gelesen – sagt aus: Mit hoher Wahrscheinlichkeit gehen hohe arbeitsbezogene Belastungen einher mit geringem Wohlbefinden. Mit noch beträchtlich höherer Wahrscheinlichkeit steigt mit hohen arbeitsbezogenen Belastungen auch das Auftreten von psychosomatischen Beschwerden und emotionaler Erschöpfung. Hohe arbeitsbezogene Belastungen korrelieren zwar anscheinend gering, aber doch deutlich positiv mit krankheitsbedingten Fehlzeiten. Wesentlich stärker aber ist die Korrelation von arbeitsbezogener Belastung mit Präsentismus (Anwesenheit am Arbeitsplatz trotz Krankheit). Dazu stellt die Studie fest, dass „verglichen mit den eher geringen krankheitsbezogenen Fehlzeiten ... die Ergebnisse die Schlussfolgerung [nahe legen], dass Präsentismus bei Schulleitungen ein wesentlich größeres Problem darstellt. Dabei gilt zu berücksichtigen, dass Präsentismus nicht nur negative gesundheitliche Folgen für die betroffenen Schulleitungen



Indikatoren	arbeitsbezogene Belastungen (Gesamtscore)
Wohlbefinden	-.49**
psychosomatische Beschwerden	.68**
emotionale Erschöpfung	.55**
krankheitsbedingte Fehlzeit	.22**
Präsentismus	.33**

**Tab. 5: Zusammenhänge zwischen arbeitsbezogenen Belastungen und Gesundheitsindikatoren**

Rangkorrelationen nach Spearman \*\* Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant Quelle: Unfallkasse (2014), Tab. 6 – Ein Signifikanzniveau von 0,01 bedeutet, dass der Zusammenhang der Merkmale „mit 99-prozentiger Wahrscheinlichkeit“ nicht zufällig ist. Die arbeitsbezogenen Belastungen (s. Tab. 1) sind hier zu einem Vergleichswert („Gesamtscore“) zusammengefasst und mit den Indikatoren korreliert.

selbst hat, sondern aufgrund krankheitsbedingter Einschränkungen (z. B. reduzierte Arbeitsproduktivität) mit erheblichen Kosten einhergeht, die die Kosten aufgrund von Absentismus übersteigen.“<sup>8</sup> Dass exzessiver Präsentismus – der nahezu alltäglich zu beobachten ist – schließlich auch zum Ansteigen langdauernder krankheitsbedingter Abwesenheit mit entsprechenden Folgen führt, wurde schon erwähnt.

## Erklärungsmuster und Konsequenzen

Eingangs wurde ausgeführt, dass der Anteil „pädagogischer Leitungskräfte“ an der Gesamtzahl der Lehrerinnen und Lehrer nur etwa 5 % beträgt. Hieraus könne, so die Studie, der Schluss gezogen werden, dass die Gesundheit von Schulleitungen aufgrund dieses geringen Anteils nur eine untergeordnete Rolle spiele und, so ist hinzuzufügen, im Bewusstsein von Politik und Öffentlichkeit eine ohne Nachteile zu vernachlässigende Größe darstellt. Ein weiteres Erklärungsmuster lege nahe, dass Schulleitungen immer noch als „Lehrer mit ein paar Verwaltungsaufgaben“ gesehen werden, und es daher keiner gesonderten, leitungspezifischen Betrachtung bedürfe.

Die Erkenntnisse der Schulqualitätsforschung wiesen jedoch – auch international – einheitlich darauf hin, dass die pädagogische Leitung einen bedeutsamen Einfluss auf den Erfolg und die Wirksamkeit von Schule habe, so dass der Gesundheit von Schulleitung als Voraussetzung für Qualität und Leistungsfähigkeit des Schulwesens ein hoher Stellenwert einzuräumen sei.

Eine weitere Erkenntnis ist, dass das Wohlbefinden der Schulleitungen mit dem der Lehrkräfte signifikant korreliert: Je wohler sich die Schulleitung fühlt, desto wohler fühlt sich auch das Lehrerkollegium – und umgekehrt; auch unter diesem Gesichtspunkt ist die gesundheitliche Lage von Schulleitungen nicht zu vernachlässigen.<sup>9</sup>

Gegenüber der Vergleichsstudie (Harazd 2009) hat sich der allgemeine Gesundheitszustand der Schulleitungen nach den Ergebnissen der aktuellen Studie der Unfallkasse in nahezu allen Bereichen verschlechtert. Bei allen die Gesundheit beeinträchtigenden Faktoren sind weibliche Leitungen sowie Grundschulleitungen besonders häufig betroffen. Vergleichbare Ergebnisse seien auch in internationalen Studien zu finden<sup>10</sup>.

Sehr vorsichtig legt die Studie nahe, dass diese Effekte auf veränderte schulische Arbeits- und Rahmenbedingungen (z. B. den Ausbau von Ganztagschulen, Inklusion als neue Anforderung) zurückzuführen sein könnten. Eine Erklärung für den Schulformeffekt wird darin gesehen, dass Grundschulen meist klein sind und die Hierarchie somit wesentlich flacher ist als an weiterführenden Schulen. Damit sind Grundschulleitungen viel stärker in alle schulischen Prozesse unmittelbar eingebunden und verfügen zudem meist über kein eigenes Leitungsteam und kein eigenes Sekretariat. „Diese für Grundschulleitungen eher ungünstigen Arbeitsbedingungen könnten im stärkeren Ausmaß zu Arbeitsbelastungen führen, die sich negativ auf den gesundheitlichen Zustand auswirken.“ Dieser Zusammenhang zwischen Arbeitsbelastung und gesundheitlichen Beeinträchtigungen sei durch entsprechende Analysen nachgewiesen (s.o. Tab. 5).

Schulische Gesundheitsförderung darf „nicht vor der Tür der Schulleitung halt machen“, sie muss bei den strukturellen und sozialen Bedingungen der Arbeitstätigkeit ansetzen und durch spezifische, auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnittene Maßnahmen den Schulleitungen ermöglichen, Erhaltung und Förderung ihrer eigenen Gesundheit zu fördern.

Notwendig sind nach Auffassung der Unfallkasse zwar individuelle Maßnahmen der Gesundheitsförderung (z.B. Stresspräventionstrainings, Zeitmanagement), vor allem aber strukturelle, also systemische Maßnahmen. Dabei habe im Zuge der zunehmenden Eigenständigkeit und Eigenverantwortung von Schule die Förderung von Delegationsmöglichkeiten eine besondere Bedeutung. Die bestehenden Delegationsmöglichkeiten seien ausbaufähig. Ebenso werden im Ausbau von Schulsekretariaten oder der Vergabe von Spezialfunktionen gerade in Grundschulen geeignete Entlastungsmöglichkeiten gesehen. Nahezu resignativ wird jedoch in diesem Zusammenhang auf die „Abhängigkeit von den finanziellen Möglichkeiten“ verwiesen. Leider entgeht auch diese Studie nicht ganz der „Schwarzen-Peter-Falle“, wenn sie nach dem Schwenk über die finanziellen Möglichkeiten an die Delegationsbereitschaft von Schulleitungen appelliert und feststellt, es obliege den Schulleitungen, „Vorbehalte aufzulösen und entlastende Kommunikations- und Kooperationsstrukturen zu installieren“. Der Patient soll sich also tunlichst selbst kurieren und möglichst auch noch die Strukturen der Klinik sanieren...

Die Zahl der vakanten Schulleitungsstellen besonders – aber nicht nur – an Grundschulen spricht eine deutliche Sprache. Lehrerinnen und Lehrer sind im allgemeinen nicht dumm. Sie sehen, „was los ist“. Lehrerinnen und Lehrer, auch Schulleiterinnen und Schulleiter leben im allgemeinen nicht für, sondern von der Schule und sie wollen das im allgemeinen möglichst professionell tun. Und das ist gut so. Weshalb sollten sie sich ein Amt aufhalsen, das außer Arbeit, die man auch nach eigenen Maßstäben kaum professionell und kaum ohne Gefährdung der eigenen Gesundheit erledigen kann, kaum etwas bringt? Langsam scheint sich auch in der Öffentlichkeit die Erkenntnis anzubahnen, dass Schulen ohne effektive, aufgabengerechte Leitungsstrukturen und Leitungsressourcen kaum pädagogisch wirksam sein können. Ohne die Einsicht, dass Schulleitung ein eigenständiger Beruf ist, ohne Investitionen in die

<sup>8</sup> Unfallkasse (2014) S. 19

<sup>9,10</sup> Unfallkasse (2014) S. 8 und vgl. hierzu das Folgende: Unfallkasse (2014), S. 20 ff.

Ressourcen auch kleiner Schulen (Grundschulen) wie Schulsekretariate mit anwesendem Verwaltungspersonal während der Unterrichtszeit, Hausmeister; Beförderungsstellen für mögliche Delegationen, echte Entscheidungskompetenzen, Leitungszeit usw. und

nicht zuletzt in eine aufgabengerechte Bezahlung der Leitungsperson an allen Schulformen und Schulstufen wird die Attraktivität des Beförderungsamtes „Schulleiter/in“ eher ab- als zunehmen.

*Hans-Dieter Hummes*

# Inklusive Beschulung von Schülern mit sozial-emotionalem Förderbedarf - aber wie?

Handwerkzeuge, Techniken und Methoden zur praktischen Anwendung in der Inklusion

**D**ie Autoren versuchen Grundelemente aus dem Handlungsrepertoire einer Förderschule für soziale und emotionale Entwicklung aufzuzeigen. Sie verzichten dabei bewusst auf wissenschaftliche Standards. Die Alltagsprobleme, die bei der Beschulung von Schülern mit sozialem und emotionalem Förderbedarf auftreten, bilden immer die Ausgangslage, bei denen der Leser Strategien erfährt, die auch in inklusiven Settings anwendbar sind. Die Hauptthemen sind in acht Aufsätzen gefasst und werden mit Informationen zu ADHS und Autismus, und einer Beschreibung von erlebnispädagogischen Spielen für den Klassenraum ergänzt.

Als thematische Grundlage wählten die Autoren die Bereiche Emotionalität und Motivation. Dabei wird deutlich, dass viele der als störend empfundenen Schülerhandlungen auf sinnvolle und natürliche Emotionen zurückgehen und keine pathologische Ursache haben. Im Bereich der Motivation wird deutlich, dass es Lehrpersonen letztlich nicht gelingen kann, Schüler zu motivieren und es somit zur Aufgabe wird Schüler nicht zu demotivieren.

Als einfaches Diagnoseinstrument um von allgemeinen Stigmatisierungen wie „Dieser Schüler ist verhaltensauffällig / schwierig / etc.“ weg zu kommen, dienen 75 Fragen aus den Bereichen Sozial- und Arbeitsverhalten. Nach der Beantwortung ist auch eine differenzierte Förderplanung möglich.

Spätestens bei der Beschreibung der kollegialen Fallberatung wird deutlich, dass eine Beschulung von Schülern mit sozialem und emotionalem Förderbedarf eine Herausforderung für das gesamte Kollegium darstellt und nicht nur von den einzelnen Klassenlehrern gestemmt werden kann.

Auf der Schülerenebene nehmen die Autoren zunächst einen kritischen Blick auf die konfrontative Pädagogik, und zeigen besonders die Grenzen und Gefahren, die häufig in der populären Literatur kaum benannt werden. In der anschließend Beziehungsdidaktik wird beschrieben, wie eine konstruktive und vertrauensvolle Beziehung zu beziehungsschwierigen Schülern aufgebaut und zur entscheidenden

Michael Dohmen und Daniel Esser

Inklusive Beschulung von Schülern mit sozial-emotionalem Förderbedarf - aber wie?

Handwerkzeuge, Techniken und Methoden zur praktischen Anwendung in der Inklusion

Grundlage für das Lernen werden kann. Details aus dem Classroom-Management werden beleuchtet, und dabei erklärt wie guter Unterricht möglich ist. Da Konflikte und Streit häufig zum Alltag dieser Schülergruppe gehören, wird eine Methode der Streitschlichtung erklärt, die mehr als nur einen Waffenstillstand ermöglicht.

Den Abschluss bilden wie schon oben genannt Informationen zu AD(H)S und Autismus und eine Sammlung von Spielen für den Klassenverband u.a. zur Förderung von Vertrauen, Wahrnehmung, Kooperation.

## Inklusive Beschulung von Schülern mit sozialem und emotionalem Förderbedarf, aber wie?

**Autoren:** Michael Dohmen / Daniel Esser, Geilenkirchen  
**Verlag:** BoD, Norderstedt 2014  
**ISBN-10:** 3732288331  
**ISBN-13:** 978-3732288335

# Zum Thema Unterrichtsausfall

## „LANDTAG STREITET ÜBER UNTERRICHTSAUSFALL“, „ÖFFENTLICHKEIT ÜBERSCHÄTZT PROBLEM“ UND „WAS GENAU GILT EIGENTLICH ALS UNTERRICHTSAUSFALL?“...

So oder so ähnlich liest man in diesen Tagen in der Tagespresse (z.B. „Die Glocke“ v. 20.02.2014). Und genau das ist das Problem, dem wir uns schon seit 2005 gewidmet haben.<sup>1</sup> Auch heute werden praktisch nur Abweichungen vom Stundenplan als „Unterrichtsausfall“ wahrgenommen. Ob es sich dabei um „echt ausfallende Stunden“ handelt – weil schlicht niemand mehr zur Vertretung zur Verfügung steht, oder um „Unterricht in anderer Form“, steht kaum zur Diskussion. Ganz aus dem Fokus der Öffentlichkeit wird dabei wieder einmal der strukturelle Unterrichtsausfall verdrängt, denn:

### UNTERRICHT, DER GAR NICHT ERST STATT FINDET, KANN AUCH NICHT AUSFALLEN.

Jahrzehntelange Erfahrung, eingeschlossen die eigene Schülerzeit, lehrt: Der Lern- und Schulerfolg unserer Schüler wird kaum durch planbare oder so genannte „ad-hoc-Ausfälle“, Krankheit, Sonderurlaub, Konferenzen, Klassenfahrten, Projekte usw. beeinträchtigt, sondern durch den strukturellen Unterrichtsausfall, der dazu führt, dass fast an keiner Schule die Stundentafel erfüllt werden kann und dass auch für planbare längere Vakanzen keine Reserven zur Verfügung stehen. Betroffen sind fast alle Fächer, besonders aber die üblichen Klassiker in den MINT-, Musik- und Kunstbereichen.

### STRUKTURELLER UNTERRICHTSAUSFALL

Nachstehend sind aus Erfahrung, Verordnungs- und Erlasstexten einige Sachverhalte aufgelistet, die immerfort zu strukturellen „Stundenkillern“ werden. Sie entsprechen im Wesentlichen den Feststellungen aus 2005. Prüfen Sie selbst, welche von den nachstehenden

Sachverhalten noch zutreffen, oder ob weitere Sachverhalte hinzugekommen sind, die zu strukturellem Unterrichtsausfall führen.

- Je nach Schulform und Aufsichtsregion variierend gelten stillschweigend schon 97% oder 98 % als Vollbesetzung.
- Weitere Lehrerstunden, die die Schulen gemäß der „Pauschalansätze“ der „VO zur Ausführung von § 93 SchulG“ rechnerisch erhalten, die sie aber faktisch nicht zur Verfügung haben:
  - Altersermäßigung<sup>2</sup>
  - Schwerbehinderung
  - Inanspruchnahme von Lehrerwochenstunden für Sportförderunterricht/Schulsonderturnen
  - 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;)
  - Seiteneinsteiger (7 Entlastungsstunden während der Seminarausbildungszeit)
  - 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 (ein Teil der Entlastung für Moderation wird bedarfs erhöhend angerechnet, teilweise geschieht das nicht)

<sup>1</sup> Zum Thema Unterrichtsausfall, in: Schulleitung in NRW“ Heft 4 / 2005 S. 6 – 8, nachzulesen auf unserer Homepage: [http://www.slv-nrw.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=18&Itemid=27](http://www.slv-nrw.de/index.php?option=com_content&view=article&id=18&Itemid=27)

<sup>2</sup> Die Altersermäßigung ist kein Sonderprivileg für Lehrerinnen und Lehrer, sondern lediglich die analoge Anwendung von § 2 der Arbeitszeitverordnung NRW, demnach die durchschnittliche Arbeitszeit 41 Std. pro Woche beträgt, nach Vollendung des 55. Lebensjahres jedoch 40 und nach Vollendung des 60. Lebensjahres 39 Stunden.

- 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
- Inanspruchnahme von Lehrerwochenstunden für zusätzliche Fördermaßnahmen für Schülerinnen und Schüler bei besonderen Schwierigkeiten im Erlernen des Lesens und Rechtschreibens (LRS)
- Anrechnungsstunden für Lehrerinnen und Lehrer, die schulübergreifende Aufgaben kleineren Umfangs ausüben (z. B. Bezirksbeauftragte für den Religionsunterricht an Berufskollegs);
- Anrechnungsstunden für Beratungsaufgaben in der Sekundarstufe I;
- Anrechnungsstunden für die Schullaufbahnberatung und -kontrolle in der gymnasialen Oberstufe
- ...

Für all diese Sachverhalte „sind Pauschalsätze, die auf der Basis von Landesdurchschnittswerten bestimmt wurden, in den Relationen zur Berechnung der Grundstellenzahl enthalten; Abweichungen an der einzelnen Schule von diesen Pauschalansätzen führen nicht zu gesonderten zusätzlichen oder verringerten Stellenzuweisungen.“ (Verwaltungsvorschriften zu § 7 Abs. 1 der VO zur Ausführung von § 93 SchulG NRW). Dem ist eigentlich nichts hinzuzufügen. Aber es gibt noch eine Reihe weiterer struktureller Ausfallgründe, für die kein Ausgleich vorgesehen ist:

- c) Unterrichtsausfall von Mandatsträgern und Schöffenstätigkeit
- d) Entlastungsstunden als Ausgleichsstunden für besondere Aufgaben (Entlastungsstunden für Lehrerinnen und Lehrer)
- e) Leitungszeit
- f) Sozialpädagogisches Personal auf Lehrerstellen
- g) Prüfungstätigkeit
- h) Vakanzen bei
  - Stellenwechsel von Lehrerinnen und Lehrern und Schulleitungsmitgliedern
  - Referendarinnen und Referendare 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
- i) Kurs- und Klassenfrequenzen – Zwang zur Bildung kleiner Gruppen bei „ungünstigen“ Schülerzahlen.<sup>3</sup>

Kaum eine Schule ist von allen strukturellen Ausfallgründen betroffen, viele aber von vielen dieser Gründe. Jede/r Schulleiter/in kann das für die eigene Schule ohne große Probleme ausrechnen. Ohne einen Berechnungsmodus für die Lehrer/innenzuweisung, in den mindestens alle aufgelisteten Sachverhalte sowie die Ansätze der Studententafeln und die tatsächlich unabweisbare Klassenbildungszahl stundenscharf

sowie eine Vertretungsreserve („Einspringer“) für „unvorhersehbare“, aber statistisch zu erwartende Ausfälle schulscharf eingehen, wird sich am strukturellen Unterrichtsausfall nichts ändern. Und das ist der eigentliche Skandal.

---

**Hans-Dieter Hummes**

<sup>3</sup> Erfahrungsgemäß bevorzugen Eltern bei der Alternative „Kleine Klasse“ oder „Volle Abdeckung der Studententafel“ die Einrichtung kleiner Klassen.