

---

# PERSPEKTIV PAPIER

**Was Schulen in herausfordernden Lagen leisten  
und was sie brauchen**

---

---

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	3
<b>1 – Einleitung</b> .....	4
<b>2 – Personal</b> .....	8
<b>3 – Unterrichtsentwicklung</b> .....	12
<b>4 – Inklusion</b> .....	15
<b>5 – Unterstützungssystem</b> .....	18
<b>6 – Ganzttag</b> .....	21
<b>7 – Berufsorientierung</b> .....	24
<b>8 – Eltern</b> .....	27
<b>9 – Schulbau: Ausstattung und Raum</b> .....	30
<b>10 – Leitungshandeln</b> .....	33
Impressum .....	36

---

# Vorwort

Seit 2019 begleiten wir als Wübben Stiftung zusammen mit dem Bildungsministerium in Schleswig-Holstein 62 PerspektivSchulen. Die Wübben Stiftung hat es sich zur Aufgabe gemacht, Schulen in sozialräumlich und mit Elternhäusern in ökonomisch schwierigen Lagen zu unterstützen und für ihre Belange einzutreten. Die Rahmenbedingungen für diese Schulen sind derzeit jedoch mangelhaft – ihre Arbeit ist es keinesfalls! Denn ihre Schülerinnen und Schüler starten von einem wesentlich geringeren Niveau als viele andere: Sie profitieren nicht von der Unterstützung ihrer Eltern, sollen aber die gleichen Bildungsziele erreichen wie die anderen. Die Verteilung der Ressourcen spiegelt die besonderen Herausforderungen an den Schulen nicht angemessen wider.

In 2021 kam der Impuls aus den PerspektivSchulen auf, sich über die Fortführung des Programms Gedanken zu machen. Es gibt unter den Schulleitungen eine sehr hohe Zufriedenheit. Denn erstmals gab und gibt es erhebliche finanzielle Mittel und ein auf ihre Bedarfe und Bedürfnisse abgestimmte Unterstützung. Die Zufriedenheit auf der einen Seite führte auf der anderen Seite zu der Frage, wie es mit dem befristeten Programm weitergehen kann. Die Schulleitungen wollten konstruktive Vorschläge entwickeln, was an ihren Schulen dauerhaft passieren müsste. Auch im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur in Schleswig-Holstein gibt es Überlegungen, wie eine Verstetigung aussehen kann. Es hat sich ein Autorenteam gefunden, das Inhalte sortiert hat, sich einen Prozess überlegt hat und schließlich beraten, gewichtet und geschrieben hat. Herausgekommen sind Perspektiven für PerspektivSchulen und für viele weitere Schulen in herausfordernder Lage. Der Tagungsraum für diese intensive Arbeitsphase, das Gut Siggen in Ostholstein, wurde von der Alfred Toepfer Stiftung zur Verfügung gestellt. Die Wübben Stiftung durfte diesen Prozess begleiten und wir freuen uns nun, der interessierten Öffentlichkeit in Schleswig-Holstein die Ergebnisse vorstellen zu können.

**Dr. Markus Warnke**

Wübben Stiftung

---

# 1 – Einleitung

Wir wenden uns mit diesem Papier als Schulleiterinnen und Schulleiter von PerspektivSchulen an Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit, um auf unsere Situation aufmerksam zu machen.

Im Rahmen des Landesprogramms PerspektivSchule wurden wir 62 Schulen anhand eines Sozialindex ausgewählt. Seit 2019 arbeiten wir in drei Gruppen im Rahmen professioneller Lerngemeinschaften, um uns Gedanken über die Weiterentwicklung unserer Schulen zu machen. Im Rahmen des Programms haben wir finanzielle Mittel, Fortbildung, Coaching und Schulentwicklungsbegleitung erhalten. Wir haben erstmals eine solch umfassende und hilfreiche Unterstützung erhalten, die auf unsere Situation und auf unsere auch individuellen Anforderungen angepasst war und ist und begrüßen das alles uneingeschränkt. Eine derartige Maßnahme war bis 2019 in einem Flächenland neu, in der Höhe der finanziellen Unterstützung ist sie bis heute einzigartig. Die Finanzierung des Programms ist bis Mitte 2024 gesichert. Die Probleme können aber weder durch ein solches Programm alleine noch in diesem Zeitraum gelöst werden. Wir möchten, dass diese Unterstützung weitergeht, und haben uns gefragt, wie das gelingen kann und welchen Beitrag wir dazu leisten können. Der Impuls aus unserem Kreis wurde aufgegriffen und unterstützt durch das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur in Schleswig-Holstein und die Wübben Stiftung. Gemeinsam haben wir uns Gedanken gemacht, was passieren müsste, damit wir unseren Schülerinnen und Schülern eine Perspektive für das eigene Leben bieten können.

Um eins ganz klar zu verdeutlichen: Wir arbeiten gerne an unseren Schulen mit genau diesen Schülerinnen und Schülern und ihren Eltern. Wir übernehmen für jeden und jede die Verantwortung, sie bestmöglich auf ein Leben in Selbständigkeit und Eigenverantwortung inmitten der Gesellschaft vorzubereiten. Wir sind uns der tagtäglichen Herausforderungen bewusst und nehmen diese motiviert an. Wir benötigen dafür jedoch dauerhaft Unterstützung.

Einerseits gelingt es uns trotz aller Widrigkeiten schon heute, vielen unserer Schülerinnen und Schüler das Rüstzeug mitzugeben, das sie benötigen. Wir wissen aber andererseits, dass wir trotz aller unserer Bemühungen lange nicht alle erreichen und manchmal den Auftrag nur unzureichend erfüllen können. Damit wollen und können wir uns nicht zufriedengeben. Unsere Arbeit ist gesellschaftlich hoch relevant, denn sie ermöglicht es, dass jeder und jede entsprechend der eigenen Potentiale und Möglichkeiten am Leben teilhaben kann. Damit leisten wir einen wichtigen Beitrag für unsere auf Freiheit und Gleichberechtigung basierende Gesellschaftsordnung und damit für den Bestand der Demokratie.

Unsere Empfehlungen werden Geld kosten! Wir sind uns aber sicher, dass dieses Geld im Sinne des gesellschaftlichen Zusammenhalts gut angelegt ist, da im Rahmen unserer präventiven Tätigkeit die weit teureren Folgeerscheinungen mangelnder Bildung aufgefangen werden. Auf Grundlage dieser Erfahrung beschreiben wir in den derzeit relevanten Handlungsfeldern zunächst unsere Situation, erläutern dann die besonderen Herausforderungen in den Sozialräumen, in denen unsere Schulen liegen und formulieren danach Ideen und Empfehlungen.

---

## Situation der PerspektivSchulen

PerspektivSchulen sind insbesondere dadurch gekennzeichnet, dass sie zu einem weit größeren Anteil von Schülerinnen und Schülern besucht werden, die aus sozioökonomisch benachteiligten Familien kommen. Die sich daraus ergebenden Folgen wollen wir möglichst anschaulich beschreiben, denn wir glauben, dass unsere Situation der Breite der Gesellschaft nicht bewusst ist. Nicht alles, was wir beschreiben, trifft auf jede Schule vollumfänglich geschweige denn auf jedes der Kinder und Jugendlichen zu. Aber die beschriebenen Sachverhalte finden sich an unseren Schulen gehäuft und beeinflussen unsere tägliche Arbeit massiv. Das wäre für uns in Ordnung, weil uns unsere Arbeit in diesem gesellschaftlichen Feld stolz macht, aber die Bedingungen hierfür müssen sich verändern.

Unsere Schülerinnen und Schüler haben die gleichen Bedürfnisse wie alle Kinder und Jugendlichen und wir sollten ihnen die gleichen Perspektiven bieten. Darum geht es uns. Um unsere Ideen und Empfehlungen zu hinterlegen, müssen wir auf den Ernst der Lage hinweisen. Wir wollen aufmerksam machen auf unsere Situation und damit auf die Lebensperspektiven unserer Schülerinnen und Schüler. Diese Situation beschreibt sich wie folgt:

- Viele unserer Schülerinnen und Schüler kommen aus Elternhäusern, die die schulische Arbeit vielfach nicht unterstützen, sei es aus zeitlichen oder fachlichen Gesichtspunkten. Zusätzlich behindern vielfach beengte Wohnverhältnisse konzentriertes Arbeiten der Kinder zu Hause.
- Den Schülerinnen und Schülern unserer Schulen fehlen aufgrund der geringeren finanziellen Mittel Anregungen zur kulturellen und gesellschaftlichen Teilhabe aus den Elternhäusern. Sie lernen z. B. eher kein Instrument oder sind in keinem Sportverein. Reisen und Wochenendausflüge sind selten.
- Den Schülerinnen und Schülern an unseren Schulen fehlen zu Hause und in der Freizeit sprachliche Vorbilder. In den Familien und im Freundeskreis wird vielfach in der Heimatsprache oder in einem unzureichenden Deutsch kommuniziert.
- Einige Kinder und Jugendliche an unseren Schulen zeigen Tendenzen zur Verwahrlosung. Sie tragen ungeeignete und verdreckte Kleidung, sie sind ungepflegt und es fehlt an einer grundlegenden Ausstattung für einen Schulbesuch.
- Die Kinder unserer Schulen sind psychisch und körperlich oft weniger gesund. Es gibt einen direkten Zusammenhang zwischen fehlerhafter Ernährung, Bewegungsmangel und erhöhtem Medienkonsum.
- Der Bildung wird im Elternhaus unserer Schülerinnen und Schüler häufig ein anderer Wert beigemessen. Dies sorgt für erhöhte Fehlzeiten, mangelhafte Ausstattung und fehlende Kontrolle bis hin zu Desinteresse an Elternabenden und der Beteiligung an schulischen Veranstaltungen.
- Die häufig fehlende Akzeptanz unserer Schulen gerade bei bildungsnahen Eltern sorgt für eine zunehmende Segregation.

---

In den folgenden Kapiteln finden sich unter „Häufige Symptome“ weitere Hinweise darauf, wie die Situation an den PerspektivSchulen sich darstellt. Gewisse Überschneidungen lassen sich dabei nicht ganz vermeiden, diese bitten wir schon jetzt zu entschuldigen.

## **Herausforderungen für unsere Arbeit:**

Das Bildungssystem verlässt sich zu sehr darauf, dass die Elternhäuser ihre Kinder begleiten, sei es auf dem vorschulischen Weg bis zum Schulbesuch aber auch in der Schule bei der Ausstattung, bei den Hausaufgaben, beim Lernen für Tests und Klassenarbeiten, bei der Vorbereitung von Leistungsnachweisen wie Referaten usw. Dies ist bei den Kindern unserer Schulen zu häufig nicht der Fall. In der Schule müssen daher nicht nur fachliche, sondern auch überfachliche Kompetenzen nachgeholt und vermittelt werden. Wir müssen so mit dem Start in die erste Klasse eine Vielzahl an Kompensierungsleistungen erbringen, die sich durch die gesamte Schulbiografie fortführen. Unsere Arbeit ist dadurch abwechslungsreich und herausfordernd zugleich. Die oben beschriebene soziale Zusammensetzung unserer Schulen korrespondiert mit der mangelnden Aufmerksamkeit etwa durch Schulträger, der fehlenden Attraktivität als Arbeitsort und der unzureichenden Konzepte, auf die Schülerschaft adäquat reagieren zu können. Sie ist gekennzeichnet von folgenden Herausforderungen:

1. Wir finden überhaupt kein Personal mehr oder das Personal, das sich zur Arbeit an unseren Schulen bereit erklärt, ist nicht zielgerichtet qualifiziert. Die Arbeit in einer PerspektivSchule gilt insbesondere für viele Lehrkräfte als unattraktiv, da sie weniger fachliche Arbeit verspricht und mehr außerunterrichtliche Kommunikation erfordert.
2. Das Lehrmaterial ist vielfach nicht stimmig auf die Möglichkeiten unserer Schülerinnen und Schüler angepasst, da es auf Vorerfahrungen und sprachlichen Grundlagen basiert, die nicht vorhanden sind.
3. Es gibt an vielen Schulen keine Räumlichkeiten, die eine Lerngruppenverkleinerung oder Differenzierung zulassen.
4. Den Führungskräften vor Ort wird insgesamt zu wenig Vertrauen und damit Spielraum eingeräumt, um regionale Lösungen an den Stellen zu finden, an denen sie sinnvoll erscheinen. Lösungen vor Ort sollten anerkannt und evaluiert werden, um sie im Erfolgsfall zu verstetigen. Es geht uns darum, dass wir unsere Schulen so gestalten können, dass sie für unsere Schülerinnen und Schüler ein noch besserer Lebens- und Lernort werden. Wie wir uns das konkret vorstellen, erläutern wir im Folgenden.

---

## **Unsere wichtigsten Ideen und Empfehlungen auf einen Blick:**

- 1. Transparente Kriterien für den passgenauen Einsatz von Ressourcen (Personal, Geld, Zeit)**
- 2. Zuweisung von Personal nach einem Sozialindex und bevorzugter Zugriff auf Bewerbungen u.U. auch Abordnungen und Versetzungen an unsere Schulen**
- 3. Neues Arbeitszeitmodell, das die Aufgaben an unseren Schulen berücksichtigt / Lehrkräfte verbringen ihren kompletten Arbeitstag an den Schulen**
- 4. Beurteilung für Einstellung von Quer- und Seiteneinsteigerinnen und -einsteigern obliegt den Schulleitungen**
- 5. Neuer Indikator für die Beurteilung von Schulqualität notwendig, der das Lern- und Entwicklungsniveau der Kinder bei ihrer Einschulung und über den Schulverlauf berücksichtigt**
- 6. Unterricht in kleineren Lerngruppen, bei denen ein höherer Fokus auf Beziehungsarbeit gesetzt werden kann**
- 7. Konzentration auf Basiskompetenzen wie Lesen, Schreiben, Mathematik – gekoppelt mit größerem Praxisbezug**
- 8. Entscheidungsfreiheit bei der Schulgemeinschaft darüber, welches Ganztagsmodell an der Schule gelten soll (offen, gebunden, teilgebunden)**
- 9. Schulen mit erhöhtem Anteil von Kindern mit Förderbedarf erhalten einen/eine Inklusionsbeauftragte/n**
- 10. Die Zusammenarbeit zwischen Schule und Jugendhilfe muss besser werden und verpflichtend sein**
- 11. Die komplexen Lagen der Kinder brauchen den Einsatz von vielen Berufsgruppen und die Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams**
- 12. Mehr Mittel und Möglichkeiten für die Arbeit mit Eltern, z. B. durch Erprobung von Familiengrundschulzentren**
- 13. Moderne Raumlösungen, flexible Möbel, ausreichende Digitalisierung an unseren Schulen**
- 14. Vorbereitung und Begleitung der Leitungen von PerspektivSchulen**
- 15. Indexbezogene Zuweisung von Leitungszeit für Schulleitungsteams**

---

## 2 – Personal

Wir wollen und müssen unsere Schulen ständig weiterentwickeln und benötigen dafür immer wieder neuen Schwung durch geeignete und gut ausgebildete Kolleginnen und Kollegen. Allerdings fehlt es bei uns auf allen Positionen an geeigneten Bewerbungen. Lehrkräfte etwa sind knapp und bewerben sich eher an Schulen, die ein attraktiveres Umfeld bieten. Wir bleiben dennoch hartnäckig und suchen ständig nach gutem Personal. Das ist sehr zeitaufwändig und leider oft frustrierend, da erfolglos. Die Arbeit an unseren Schulen erfordert unterschiedliche Professionen, um auf die unterschiedlichen Bedarfe unserer Schülerschaft reagieren zu können. Alle Professionsgruppen brauchen dabei eine hohe und auf das Klientel abgestimmte Qualifikation. Wir wollen Beziehungen aufbauen und Bindungen schaffen. Wir wollen den Unterricht mit dem Ziel gestalten, eine positive Selbstwahrnehmung zu entwickeln. Wir benötigen herausragende Fähigkeiten im Classroom-Management, um Situationen herzustellen und zu sichern, in denen gemeinsames Lernen möglich wird. Darüber hinaus sind Kenntnisse in pädagogischer Gesprächsführung, über das Schulgesetz sowie zu den außerschulischen Unterstützungssystemen zu rechtlichen Grundlagen des Kinderschutzes und des Sozialgesetzbuches wichtige Grundlage für Beratungsprozesse und Interventionen. Wir brauchen Menschen, die geeignet sind und aus Überzeugung an unseren Schulen arbeiten. Natürlich sehen wir auch, dass es eine nicht unwesentliche Zahl von Menschen an unseren Schulen gibt, bei denen die entsprechenden Einstellungen und Kompetenzen fehlen und deren Motivation nachlässt. Dafür brauchen wir striktere Vorgaben und klarere Sanktionsmöglichkeiten bis hin zu dienstrechtlichen Maßnahmen und Versetzungsmöglichkeiten. Lieber würden wir jedoch mit Anreizen arbeiten können, um die Motivation derjenigen zu stärken, von deren Engagement und Haltung unsere PerspektivSchulen leben.



---

## Häufige Symptome

Die PerspektivSchulen arbeiten mit immer mehr unvollständig ausgebildeten Lehrkräften, weil selbst Planstellen nicht mit qualifizierten, voll ausgebildeten Lehrkräften besetzt werden können. Ein Teufelskreis beginnt, denn schlecht ausgebildetes und ständig wechselndes Personal führt zu fehlender gemeinsamer Haltung und Kultur in der Schule, gefährdet die Beziehungsarbeit und provoziert in der Folge eine erhöhte Anzahl an Konflikten. Diese belasten außerdem den Ruf der Schulen mit Auswirkungen auf die Anmeldesituation und die Bewerberlage. Schon jetzt finden sich für offene Stellen an PerspektivSchulen häufig bestenfalls studentische Vertretungskräfte oder Bewerberinnen und Bewerber aus schulfremem beruflichen Hintergrund. Dabei handelt es sich häufig um Personen, die gar keine Vorstellung davon haben, was sie in der Praxis an einer PerspektivSchule erwartet. Viele erkennen erst bei uns während der Arbeit, dass sie persönlich und fachlich nicht qualifiziert sind und scheitern so an den eigenen Ansprüchen und der Situation mit den Lerngruppen vor Ort. Die Überforderung der verfügbaren Vertretungskräfte führt häufig zu Vertragsauflösungen und kurzfristigen Abbrüchen mit den entsprechenden Vakanzen im Stundenplan. Diese wiederum belasten den Rest des Teams, da – um Unterrichtsausfall zu vermeiden – organisatorische Maßnahmen mit viel Vertretungsunterricht, der Aufteilung von Klassen oder der Übernahme von mehreren Lerngruppen ergriffen werden. Zu diesen Symptomen kommen weitere dazu:

- Das bestehende Arbeitszeitmodell berücksichtigt ausschließlich die unterrichtsbezogenen Anteile des Lehrerinnen-/Lehrerberufs. Es gibt keinen Systemzeit-Faktor, der einem Sozialfaktor nachzuempfinden wäre und die Unterrichtsverpflichtung verringern würde. Das benachteiligt Lehrkräfte an PerspektivSchulen erheblich mit den oben beschriebenen Auswirkungen auf die Bewerberlage.
- Es gibt keine definierte Fortbildungsverpflichtung für Lehrkräfte. Diese ist an allen Schulen wünschenswert und sollte für Lehrkräfte an PerspektivSchulen besonders wertschätzend und motivierend organisiert werden, um die Motivation diesbezüglich zu fördern und zu erhalten.
- Auf der Seite der Schülerinnen und Schüler kommt es durch Personalabbrüche zu ständigen Beziehungsabbrüchen. Dies ist an PerspektivSchulen besonders ungünstig, da Beziehungsarbeit in der Schule häufig fehlende innerfamiliäre Beziehungsarbeit ersetzt.
- Der Einsatz von nicht ausgebildeten Vertretungskräften im Fachunterricht führt zu qualitativen Abstrichen aufgrund fehlender didaktisch-methodischer Kenntnisse. Gerade an einem Lernort, an dem nur über gute Diagnostik und zielgerichtete Unterstützung Lernprozesse gelingen, ist das für die Schülerinnen und Schüler von Nachteil.
- Die Ausgangssituation der Schülerinnen und Schüler führt zusammen mit dem teilweise unzureichenden Fachunterricht immer wieder zu Qualitätseinbußen in der Wissensvermittlung und zu einem schlechten Abschneiden bei Leistungsvergleichen.

---

## Ideen und Empfehlungen

Natürlich wissen wir, dass die Personalsituation an Schulen überall angespannt ist. Aber wenn es wirklich darum geht, insbesondere den Schülerinnen und Schülern an unseren Schulen faire Perspektiven zu bieten, müssen die Prioritäten klar sein. Es braucht einen Sozialindex über den die Personalzuweisung erfolgt und es braucht einen bevorzugten Zugriff auf die Bewerberinnen und Bewerber. Auch Abordnungen und Versetzungen – gegebenenfalls über Schulartgrenzen hinweg – wären zentral zu organisieren. Und wir brauchen multi-professionelle Teams an all unseren Schulen unter der Führung der Schulleitung. Zusätzlich sollte nach einem bestimmten Schülerinnen-/Schülerschlüssel regionalen Pools zur Verfügung stehen beispielsweise in den Berufsfeldern Ergotherapie, Sprachtherapie, Gesundheit, Sozialpädagogik, Schulpsychologie. Weitere Ideen, um die Attraktivität unserer Schulen für geeignetes Personal zu erhöhen wären zudem:

- Es braucht ein neues Arbeitszeitmodell, das die Arbeit in weit größerem Umfang in der Schule berücksichtigt. Auf diese Weise kann auch festgestellt werden, ob die Zeit reicht, um die anstehenden Aufgaben zu bewältigen.
- Die Zeit an der Schule beinhaltet: Unterrichtsvorbereitung, Systemzeit, Korrekturen, Teamarbeit, Absprachen und natürlich den Unterricht.
- Der erhöhte Bedarf an Gesprächen und Abstimmungen (Elterngespräche, Konfliktarbeit, Amtskontakte wie Hilfen zur Erziehung oder dem ASD, Schulpsychologie, Kinder in Kliniken oder therapeutischen Behandlungen begleiten, Teilnahme an Fallforen) sollte anerkannt werden und sich in einem verringerten Stundendeputat wiederfinden, das Systemzeit als Teil der Arbeitszeit anerkennt.
- Es könnten Poolstunden für innerschulische Qualifizierungsmaßnahmen (Mentoren/Mentorinnen, Ausbildungslehrkräfte, Mikrofortbildungen, Verantwortungsübernahmen in Leitung, Klassenleitungen usw.) gebildet werden.
- Es bietet sich an, das gesamte pädagogische Personal im öffentlichen Dienst oder bei ausreichend professionellen freien Trägern anzustellen und so die Einbindung unprofessionell agierender externer Träger zu vermeiden. Qualifikationssicherung, Weiterbildung und Vertretungsregelung können so gesichert werden.
- Durch die Verknüpfung von Tätigkeiten am Vor- und am Nachmittag z. B. durch die Arbeit im Rahmen der Integrationshilfe in Verbindung mit dem Ganztagsentstünden auskömmliche und unbefristete Arbeitsverträge, die für eine qualifiziertere Bewerbungslage sorgen würden.
- Der Einsatz von Vertretungskräften macht ein Mentorinnen-/Mentorensystem zur Qualifizierung parallel zum Einsatz nötig.
- Die unbefristete Einstellung von Fachkräften in einem Status analog zu den alten Fachlehrkräften, die über keinen Masterabschluss verfügen, wie z. B. Bachelorabsolventinnen/-absolventen, Personen mit Berufsabschlüssen oder weitere geeignete

---

Personen könnte mit dazu beitragen, die Personalsituation zu entspannen. Dieses Personal muss pädagogisch qualifiziert werden in Form eines dualen Systems (siehe Mentorinnen-/Mentorensystem). Hierfür braucht es zeitliche Ressourcen an den PerspektivSchulen.

- Die Passungsbeurteilung für Quer- und Seiteneinsteigerinnen/-einsteiger sollte durch die PerspektivSchulen stattfinden und deren Einsatz als Vertretungslehrkraft ist zwingende Voraussetzung. Die Entscheidungshoheit für die Eignung und ggf. Einstellung liegt bei der Schulleitung.

---

## 3 – Unterrichtsentwicklung

Unterricht an unseren Schulen ist vorrangig Beziehungsarbeit. Wir unterrichten Kinder und Jugendliche und keine Fächer. Unsere Lehrkräfte bereiten wie alle Lehrkräfte ihren Unterricht fachlich und methodisch-didaktisch vor und nach. Hinzu kommt jedoch eine intensive Vor- und Nachbereitung für die Arbeit in differenzierten, kleineren Lerngruppen, die insbesondere eine emotional-soziale als auch eine kognitive Unterstützung der Schülerinnen und Schüler ermöglichen. Denn es geht bei uns nicht nur um fachliche, sondern genauso stark um überfachliche Kompetenzen. Dabei ist das normale Lehr- und Lernmaterial vielfach nicht geeignet, unmittelbar im Unterricht eingesetzt zu werden, da es weder die unterschiedlichen Kompetenzniveaus noch den Alltag der Kinder widerspiegelt. Die fehlende häusliche Unterstützung macht eine enge Begleitung von schriftlichen Aufgaben notwendig, aus der insbesondere in der Grundschule die Notwendigkeit täglicher Korrekturen außerhalb der Unterrichtszeit erfolgt. Wir investieren zum Beginn eines jeden Schuljahres viel Zeit etwa mit der Diagnose der Lernentwicklungen der Kinder. Das erfordert Qualifizierung und Zeit. Diese Problematik endet nicht in der Grundschule. Wir arbeiten immer stärker und aus Überzeugung in multiprofessionellen Teams. Daraus erwächst aber auch die Notwendigkeit der Abstimmung untereinander. Die erläuternden Gespräche mit Eltern runden dieses Bild ab. All das zusammen ist zeitintensiv und im derzeitigen Lehrerarbeitszeitmodell nicht abgebildet. Für die Organisation unseres Unterrichts sind folgende Faktoren wichtig:

---

## Häufige Symptome

Bei vielen Schülerinnen und Schülern fehlen bei Schuleintritt und auch im späteren Schulverlauf basale Fähig- und Fertigkeiten. Sowohl die Grob- als auch insbesondere die Feinmotorik sind oft schwach ausgeprägt, der Wortschatz mangelhaft, es fehlt ein Verständnis für den Zahlenraum, Farben und Formen sind unbekannt. Sehr viele können außerdem weder Fahrradfahren noch Schwimmen. Es gibt eine überproportional hohe Anzahl von Kindern mit einem erhöhten Förderbedarf. Trotz diagnostizierter Bedarfe bei Schuleintritt werden diese oft nicht behoben, da die empfohlenen Arzt-, Logopädie- und Ergotherapiebesuche ausbleiben. Das führt zu weiteren Symptomen:

- Unsere Schülerinnen und Schüler haben sehr oft Schwierigkeiten im sozial-emotionalen Bereich, das führt zu einer erhöhten motorischen Unruhe, einer erhöhten Reizbarkeit, einer geringen Frustrationstoleranz sowie defizitärer Impulskontrolle. Dass Konflikte auch gewaltfrei gelöst werden können, gehört ebenfalls zum Lernprozess an unseren Schulen.
- Oft fehlen die notwendigen Materialien oder das Pausenbrot. Chips und Süßgetränke finden sich bei uns auf dem Pausenhof häufiger als ein gesundes Frühstück. Fehlernährung, mangelnde Bewegung und erhöhter Medienkonsum bergen das Risiko für langfristige gesundheitliche Folgen.
- Unsere Schülerinnen und Schüler weisen eine erhöhte Quote im Fernbleiben vom Schulbesuch bis hin zu Schulabsentismus auf.
- Außerdem gibt es sowohl erhöhte Schulabbruchquoten sowie eine erhöhte Anzahl gescheiterter Übergänge in das berufsbildende Schulsystem oder in eine betriebliche Ausbildung.
- Der vielfache Einsatz von Vertretungslehrkräften wirkt sich ebenso negativ auf die Unterrichtsqualität aus, wie die mangelnde Motivation einiger Lehrkräfte.
- Der gesamte Bereich der Unterrichtsentwicklung kommt systematisch zu kurz. Zum einen fehlt es an der dafür nötigen Leitungszeit, zum anderen an Interventionsmöglichkeiten.

---

## Ideen und Empfehlungen

Unsere Ergebnisse in zentralen Vergleichstests (VERA) und den zentralen Abschlussarbeiten (ZAB) in den Fächern Mathematik, Deutsch und Englisch sind unterdurchschnittlich. Der Vergleich muss aber in das richtige Verhältnis gesetzt werden. Denn gemessen am oben geschilderten Start in die Schulbiografie sind unsere Lernerfolge sehr groß. Wir wagen sogar zu behaupten, dass der relative Lernerfolg wesentlich größer ist, dieser aber in einmaligen Leistungsmessungen nicht abgebildet wird. Dazu müsste es, analog zu den vermeintlich objektiven Vergleichstests ebenfalls längsschnittliche Vergleichsmöglichkeiten geben. Sowohl in der Grund- wie auch in den weiterführenden Schulen arbeiten wir daran, dass die Kinder und Jugendlichen das Lernen lernen, sich organisieren und konzentrieren können.

- Es braucht Messung und Beurteilung der Schulqualität, die unsere Kompensationsfaktoren berücksichtigen. Eine alleinige Fokussierung auf das fachliche Lernen spiegelt den breiter angelegten Auftrag von Schulen, nämlich die Kinder auf ein Leben in der Gesellschaft vorzubereiten, nicht adäquat wider.
- Basis für unseren Unterricht ist die Beziehungsarbeit. Dazu brauchen wir die Möglichkeit, die Größe der Lerngruppen zu reduzieren – etwa durch einen erhöhten Pro-Kopf-Faktor (Klassenverkleinerung).
- Eine Konzentration auf die Basiskompetenzen wie Lesen, Schreiben, mathematische Grundkompetenzen halten wir für angebracht.
- Die Kontingenztafeln der Curricula und Unterrichtsinhalte müssen angepasst werden. Wir brauchen mehr Freiräume in der Ausgestaltung des Unterrichts und in seiner Umsetzung.
- Es sollten Sozialkompetenztraining, ergotherapeutische und logopädische Angebote direkt an Schule angebunden werden, da dieser Ort den Familien vertraut ist.
- Die bereits vorhandenen Angebote der Präventionsarbeit (Sucht, Medien, Gewalt, ...) sollten intensiviert werden.
- Es könnte einen Landespool organisiert werden, der den Austausch von Arbeitsmaterial ermöglicht.
- Die Chancen, die in den digitalen Medien stecken, müssen noch gezielter für die Differenzierung im Unterricht nutzbar gemacht werden.

---

## 4 – Inklusion

Die Idee, alle Schülerinnen und Schüler unabhängig von ihrer Herkunft, ihren kognitiven Fähigkeiten oder ihrem sozial-emotionalen Verhaltensrepertoire zu unterstützen und gemeinsam zu beschulen, ist für uns selbstverständlicher Ansatz unserer pädagogischen Arbeit. Es gibt vielerorts ein multiprofessionelles Team, das mit hohem persönlichem Einsatz inklusive Unterrichtssituationen kreiert und passendes Material herstellt. Das hilft, die Schülerinnen und Schüler in den inzwischen extrem heterogenen Lerngruppen zu Kompetenzerweiterungen zu führen. Möglich ist dies dank einer Haltung und Kultur, die auf Selektion, Beschämung und Leistungsdruck verzichtet und stattdessen im Sinne der Idee einer erhöhten Individualisierung versucht, etliche Leistungsgruppen und Zugänge zu bedienen. Dies ist wiederum ein ungleich aufwändigeres Arbeiten als an Schulen, die Homogenität einer Gruppe suchen, um sie mit einem einheitlichen Unterrichtsangebot zu versorgen. Insbesondere die Gymnasien entziehen sich der Inklusion in den Feldern, in denen dies arbeitsintensive Differenzierung oder den Umgang mit Verhaltensauffälligkeiten bedeutet. Während der Anteil der Schülerinnen und Schüler mit einem anerkannten sonderpädagogischen Förderbedarf in den letzten drei Jahren an den Gemeinschaftsschulen ohne Oberstufe bei etwa 10 Prozent lag, kamen die Gemeinschaftsschulen mit Oberstufe auf ca. 7,5 Prozent. D.h. wir beschulen die, die durch „Schrägversetzungen“ zu uns kommen.

---

## Häufige Symptome

Bei uns gibt es alle denkbaren Förderschwerpunkte, sowie weitere Bedarfe und Bedürfnisse, die ihren Ausgang haben können in Traumatisierung, Depressionen, sozialen Phobien, Identitätskrisen, Analphabetismus, Migration etc. Die Inklusion, die ja an den Regelschulen, d.h. an den Grundschulen und den Gemeinschaftsschulen stattfindet, wird von den Förderzentren kaum noch ausreichend personell unterstützt. So gibt es beim Förderbedarf emotional-soziale Entwicklung und Autismus, die im Alltag sehr fordernd sein können, nur noch ein Beratungsangebot. Selbst wenn die Lerngruppenzusammensetzung Förderbedarfe bündelt, bleiben in der Regel mindestens 25 Wochenstunden – zumeist in den Natur- und Gesellschaftswissenschaften – in denen unsere Lehrkräfte ohne personelle Unterstützung durch Sonderpädagogik auf sich gestellt sind. Eigentlich sollten die Förderzentren mit uns PerspektivSchulen nach gemeinsamen Konzepten suchen. So verwundert es nicht, dass es immer weniger Personal und Lehrkräfte für diese wichtigen Aufgaben gibt:

- Für die Schülerinnen und Schüler mit besonderen Bedarfen stellt sich der Schulalltag als belastend dar, da Unterstützungssysteme nicht ausreichend vorhanden sind.
- Lehrkräfte müssen aufgrund dieser nicht ausreichenden Unterstützungssysteme im Schulalltag neben dem Unterricht auch vielfältige andere Bereiche abdecken für die sie nicht ausgebildet sind.
- Die Arbeit der Sonderpädagogik setzt mehr und mehr auf Beratung und arbeitet immer weniger selbst mit den Schülerinnen und Schülern.
- Regelmäßig bleiben auch die Stellen der Sonderpädagoginnen und -pädagogen unbesetzt bzw. werden mit Personen besetzt, die gar keine fachliche Kompetenz in der Inklusion bieten können.
- Vertretungsunterricht aus dem Vertretungsfonds wird durch die Förderzentren in der Inklusion kaum gestellt.
- Es fehlen an vielen Schulen Räumlichkeiten, die die Arbeit in Kleingruppen ermöglichen oder die pflegerischen Bedarfe abdecken.



---

## Ideen und Empfehlungen:

In Lübeck und anderen Regionen werden seit Jahren über einen Sozialfaktor Stunden an die Schulen verteilt, die aus einem Pool aus schulischer Integrationshilfe und schulischer Assistenz entnommen werden. Dieser Ansatz nimmt Abstand von der Idee, dass eine Integrationshilfe an ein Kind gebunden sein muss. Das bringt folgende Vorteile mit sich: So entfällt das Antragsverfahren für die Eltern, die dieses oft überfordert hat, wodurch Hilfe für ihr Kind ausblieb. Personal steht vom Schuljahresbeginn an zur Verfügung und kann nach den Bedarfen der Lerngruppen in der Schule verteilt werden. Gemeinsam mit dem Träger für den Ganzttag können Angebote entwickelt werden, die sich über den gesamten Tag verteilen. Es gibt anderswo weitere gute Ansätze, wie die kommunalen Präventionsketten in Nordrhein-Westfalen, oder die verpflichtende Diagnostik wie sie in Hamburg eingeführt wurde. Mit einem Alter von 4,5 Jahren könnten auch bei uns durch den jugendärztlichen Dienst therapeutische Maßnahmen bereits vor der Einschulung einsetzen. Parallel dazu sollte jede PerspektivSchule die einzuschulenden Kinder vor der Einschulung im Rahmen einer verpflichtenden Schuleingangsuntersuchung sehen, um auf weitere Erziehungshilfen hinwirken zu können.

- Schulen, die einen hohen Anteil von Kindern mit einem besonderen Förderbedarf haben, sollten eine Inklusionsbeauftragte / einen Inklusionsbeauftragten erhalten. Die Themen Inklusion und Prävention können hiermit mit einem deutlichen Mehrwert für die Schulgemeinschaft verknüpft werden. Ein entsprechendes Konzept liegt an der Dannewerkschule in Schleswig vor und wird im Zuge des PerspektivSchul-Programm pilotiert.
- Die Schule muss Räume und eine Ausstattung haben, die den Bedarfen der Schülerinnen und Schüler mit ihren Förderbedarfen entspricht.
- Schulische Unterstützungskräfte für Inklusion sollten aufgrund des beschriebenen erhöhten Assistenzbedarfs an PerspektivSchulen auch in der Sekundarstufe eingerichtet werden.
- Das Ganztagsangebot am Nachmittag erhält bislang keine Versorgung aus dem Stundenpool der Integrationshilfe. Dies sollte gesichert werden.
- Sonderpädagoginnen und Sonderpädagogen sollten bei voller Abordnung den PerspektivSchulen zugeordnet werden, um hier eine berufliche Heimat zu finden. Austausch und Qualifizierungsbedarfe könnten über entsprechende Settings im Kreise anderer Sonderpädagoginnen/Sonderpädagogen geschaffen werden.
- Das Einschulungsalter sollte im Austausch von Schulleitung und jugendärztlichem Dienst und Eltern flexibilisiert werden. Eine spätere Einschulung wäre an entsprechende verpflichtende Fördermaßnahmen zu binden.

---

## 5 – Unterstützungssystem

Wir als PerspektivSchulen sehen uns in der Verantwortung, die Stärken der uns anvertrauten Kinder und Jugendlichen zu sehen und diese optimal zu fördern. Dabei ist notwendig, ihnen Orientierung zu geben, sie konfliktfähig zu machen, ihnen Beziehungen zu ermöglichen und bei Bedarf Schutz zu organisieren. Wenn man bedenkt, dass diese Kinder oft schon im frühen Alter Erfahrungen mit Gewalt, Missbrauch, Drogenkonsum oder Kriminalität gemacht haben, wird die Größe dieser Aufgabe deutlich. Und es geht uns auch um die Eltern. Sie wollen wir ermutigen und unterstützen, etwa wenn es um die Übergänge zwischen Kindergarten, Grund- und weiterführende Schulen geht. Aber es gibt in Schleswig-Holstein Schulen, die mehr Anmeldungen als Plätze haben. Diese können sich in diesem Fall die Schülerinnen-/Schülerzusammensetzung weitgehend selbst auswählen, denn dann sollte eigentlich das Los entscheiden. Faktisch obliegt dieses Verfahren aber der jeweiligen Schulleitung und wir erfahren regelmäßig, dass die abgelehnten Schülerinnen und Schüler, die dann zu uns kommen, einen hohen Unterstützungsbedarf haben. Das bedeutet, dass die Schulen, die ohnehin beliebt sind, auch noch eine Auswahl nach Kriterien fällen können, die die Segregation fördern. Verstärkt wird diese durch Schrägversetzungen insbesondere aus den Gymnasien, so dass die Diskontinuität in der Schülerschaft zu einer weiteren Belastung wird. Um diese Aufgabe in der Schule zu leisten, benötigen wir ein komplexes und multiprofessionelles Unterstützungssystem, das schrittweise zu etablieren ist.

---

## Häufige Symptome

Die oft negativen oder nicht vorhandenen schulischen Vorerfahrungen der Eltern spiegeln sich auch im Verhalten unserer Schülerinnen und Schüler. Der verengte Wohnraum, die fehlenden positiven Entwicklungsvorbilder und die prekäre soziale Lage in den Stadtteilen führen zu einer negativen Homogenität, die unsere Schulen auch für Kinder und Jugendliche aus anderen Milieus unattraktiv macht. Wir sind Auffangschulen für alle.

- Die laufende Veränderung der Lerngruppenzusammensetzung durch ein Aufwachsen der Klassen in der Sekundarstufe sorgt für die Notwendigkeit einer ständigen Arbeit an der Sozialstruktur der Klasse.
- Die Gymnasien beteiligen sich bislang viel zu wenig an den herkunftbedingten Herausforderungen, denen wir uns stellen müssen. Auch sie könnten einen größeren Beitrag leisten, insbesondere durch eine stärkere Beschulung von Kindern mit Bedarf im Bereich Deutsch als Zweitsprache.
- Selbst innerhalb der Gemeinschaftsschulen gibt es Unterschiede. So ist der Anteil der Schülerinnen und Schüler mit Bedarf im Feld Deutsch als Zweitsprache an den PerspektivSchulen im Mittelwert doppelt so hoch wie der an allen Gemeinschaftsschulen.
- Durch die Einrichtung von DaZ-Zentren (DaZ = Deutsch als Zweitsprache) an PerspektivSchulen kamen und kommen etliche Kinder und Jugendliche ohne jegliche Alphabetisierung und mit traumatisierender Fluchterfahrung in unsere Schulen. DaZ Kinder werden oftmals auf die PerspektivSchulen aufgeteilt, wodurch die Segregation weiter vorangetrieben wird.
- Es gab zuletzt Kürzungen im Bereich der Versorgung für Deutsch als Zweitsprache zulasten der Schulen.
- Für den DaZ-Unterricht fehlt qualifiziertes Personal und es fehlen einheitliche Konzepte.

---

## Ideen und Empfehlungen

Auch wenn wir hier aus der Perspektive der PerspektivSchulen schreiben, sind wir uns der Tatsache bewusst, dass wir alleine die große Aufgabe nicht lösen können. Es braucht Unterstützung und es gibt sie. Wir wissen aber auch, dass wir an dieser Stelle noch besser werden können, etwa an der Schnittstelle zur Kinder- und Jugendhilfe.

- Es müsste eine stärkere Verpflichtung zur Zusammenarbeit zwischen Schule und Jugendhilfe geben, mit der Möglichkeit des Eingriffs durch die Fachaufsicht, wenn das nicht passiert. Die Aufsicht muss dementsprechend für personelle Unterstützung sorgen, wenn der Personalmangel eine effektive Zusammenarbeit verhindert.
- Um vorhandene Angebote und Ressourcen aus den unterschiedlichen Hilfesystemen effektiver einsetzen zu können, braucht es klare Absprachen und abgestimmte Abläufe.
- Für einen Einstieg in diese Arbeit wären landesweit Kooperationsprojekte zwischen Schule und Jugendhilfe aufzubauen.
- Es bietet sich an, die Beschulung von Kindern mit besonderen Bedarfen mit einer Ressource zu verbinden, die es attraktiv macht, die Schülerin bzw. den Schüler an der Schule zu behalten.
- An PerspektivSchulen sollte aufgrund des großen Gesamtbedarfs ein effektives soziales Kompetenztraining für alle Klassen fest installiert werden.
- Die Idee der Eingangsphase zur Vermeidung von Klassenwiederholungen mit der Notwendigkeit eines Lerngruppenwechsels und der Folge von Bindungsverlust sollte noch einmal gemeinsam mit den Betroffenen (Grundschulen) überdacht werden.
- Das Prinzip der durchgängigen Sprachbildung muss Grundsatz in allen Schulen sein. Fehlende Sprachkenntnisse dürfen kein alleiniger Grund für Selektion der Schulwahl sein.
- PerspektivSchulen benötigen mehr Freiheit in der Organisation von bedürfnisorientierten Maßnahmen für Schülerinnen und Schüler mit mangelnden Sprachkenntnissen. Das DaZ-Konzept ist zu flexibilisieren.

---

## 6 – Ganzttag

Wir sehen sehr große Chancen im Ganzttag. Eine Verzahnung von Angeboten, gut und sinnvoll über den Tag verteilt, ermöglicht eine wesentlich intensivere Vermittlung von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen. Unsere Schulen öffnen sich so für die Schülerinnen und Schüler über den Vormittag hinaus. Dabei verstehen wir uns in der Organisation des Tages mit den Partnerinnen und Partnern in der Trägerschaft zunehmend weniger als Schulen mit Halbtagsunterricht ergänzt durch ein Betreuungsangebot am Nachmittag, sondern wir versuchen, den gesamten Tag für möglichst viele Kinder und Jugendliche für Bildungs- und Erziehungsprozesse zu nutzen. Diesen Aufwand betreiben wir gerne, denn ein attraktives Ganztagsangebot steigert aus unserer Sicht die positive Wahrnehmung und Identifikation von Schülerinnen und Schülern mit unseren Schulen. Das Angebot im Ganzttag bietet durch vielfältige Kooperationen mit Vereinen, Kirchen, Museen, Jugendzentren, Musik- und Kunstschulen, Unternehmen usw. ein niedrighschwelliges Angebot zur kulturellen Teilhabe aber auch zur Lebenswelterkundung und zur Berufsorientierung. Eine zentrale Funktion liegt dabei in der Entlastung der Elternhäuser etwa für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf aber auch mit Blick auf eine verbesserte Unterstützung unabhängig vom Bildungsstand oder dem sozioökonomischen Status der Eltern. Damit ist der Ganzttag ein unbedingt erforderliches unterstützendes Element unserer Schulgestaltung. Der Ganzttag ist eine Reaktion auf die Anforderungen, die uns mit den Schülerinnen und Schülern aber auch mit ihren Familien gestellt werden. Wie auch an anderer Stelle geht es um folgende Faktoren:

---

## Häufige Symptome

Den Schülerinnen und Schülern fehlt oft eine feste Tagesstruktur. Mit einem gesunden Frühstück übernehmen wir schon jetzt die Aufgaben der Eltern. Die fehlende Unterstützung bei den Hausaufgaben, wenige Freizeitaktivitäten – all das prägt den Alltag unserer Kinder. Viele Schülerinnen und Schüler müssen sich deshalb schon sehr früh eigenverantwortlich organisieren und ihre Aktivitäten um die Schule regeln. In der Folge entstehen Schulunlust, Schulfrust und Schulangst, was wiederum zum Fernbleiben vom Unterricht und zu Absentismus führt.

- Die Freizeit außerhalb von Schule ist oft geprägt von Strukturlosigkeit und Langeweile, die Bewegungsmangel, erhöhten Medienkonsum, die Gefahr von Suchtmittelmissbrauch, Vandalismus und Gewalttaten zur Folge hat.
- In der derzeitigen Organisation fehlt es an der notwendigen Verknüpfung und Identifikation aller Akteure zwischen Unterricht und außerunterrichtlichen Angeboten. In der Praxis finden wir häufig zwei voneinander entkoppelte Systeme vor.
- Das Potential im Ganzttag wird derzeit nicht voll ausgeschöpft. Wir sehen, dass die Angebote eher dem Zweck dienen, die Kinder aufzubewahren, um ihren Eltern eine berufliche Tätigkeit zu ermöglichen. Die Vertiefung schulischen Lernens durch Wiederholen und Üben oder andere Zugänge und Lernmethodik bleiben häufig aus.
- Das Personal im Ganzttag hat oft nur Teilzeitverträge. Diese sind aber für viele qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber nicht attraktiv. Häufig arbeiten so Personen im Ganzttag, denen eine grundständige Qualifikation fehlt.
- Lehrkräfte dürfen auf Honorarbasis an Schule am Nachmittag im Rahmen des Ganztags nicht arbeiten.

---

## Ideen und Empfehlungen

Wir möchten für unsere Schülerinnen und Schüler ein gut strukturiertes und vielfältiges Nachmittagsangebot organisieren, das hilft, den oben benannten Symptomen zu begegnen und diese auszugleichen. Das ist eine Aufgabe, die Kreativität, Organisationsgeschick und sehr viel Zeit für die Aufnahme und den Erhalt vielfältiger Kooperationen bedarf. Wir stellen uns dieser Aufgabe gerne, weil sie unsere Schulen attraktiver macht und den Schülerinnen und Schülern sehr konkret hilft. Um hier erfolgreich zu bleiben und uns zu verbessern, haben wir folgende Ideen und Empfehlungen:

- Wir benötigen mehr Entscheidungsfreiheit gemeinsam mit der Schulgemeinschaft darüber, welches Ganztagsmodell für den Standort das geeignete ist: offener, gebundener oder teilgebundener Ganztag – verbunden mit der entsprechenden Personalressource.
- Es braucht eine ausgewiesene Stelle im Leitungsteam zur Koordination des Ganztags mit einer zeitlichen oder finanziellen Aufwandsentschädigung, die dem Angebotsumfang angepasst ist, als Unterstützung der Schulleitung, bei der Vernetzung mit außerschulischen Partnerinnen und Partnern im Quartier, um den Ganztag als Ort kultureller Teilhabe, als Zugang zu neuen Erfahrungsräumen und zu Weiterleben nutzbar zu machen.
- Mehr pädagogisch qualifiziertes Personal für unsere Arbeit in multiprofessionellen Teams und zur Steigerung der Angebote wie z. B. durch die Schulsozialarbeit würde unseren Handlungsspielraum stark erweitern. Es würde darüber hinaus dazu beitragen, die Attraktivität dieser Arbeit zu steigern.
- Es braucht Verlässlichkeit des Zeitrahmens durch ein Vertretungssystem, das den Ganztag als Garant für Stabilität sichert.
- Möglichst verwaltungswarm nutzbare Finanzmittel würden helfen, ein auf die Inhalte des Unterrichts und das Profil der Schule abgestimmtes Kursangebot zur Ergänzung des Unterrichts zur Verfügung zu stellen.
- Auch die Ferien könnten mit einer sinnvollen Mischung aus Lern-, Übungs- und Freizeitangeboten noch besser genutzt werden.
- Zur Sicherstellung der Anbindung des Ganztags an den Schulvormittag aber auch zur fachlichen Unterstützung, sollte es im Offenen oder teilgebundenen Ganztag wieder möglich sein, Lehrkräfte am Nachmittag auf Honorarbasis arbeiten zu lassen.

---

# 7 – Berufsorientierung

Wir kümmern uns umfassend um die Berufsorientierung unserer Schülerinnen und Schüler. Dabei folgt diese der Persönlichkeitsentwicklung, deren Förderung auf Beziehungsarbeit fußt. Unsere zentrale Aufgabe besteht darin, möglichst viele Schülerinnen und Schüler zu dem individuell bestmöglichen Schulabschluss zu führen. Auch unseren Schülerinnen und Schülern stehen grundsätzlich alle Möglichkeiten für ihre weitere Ausbildung offen. Wir wollen helfen, dass die Übergänge reibungslos verlaufen. Zur Vorbereitung auf die Ausbildungsgänge oder in weiterführende Schulen sollte der Unterricht in besonderem Maße praxisorientiert ausgerichtet sein. Dies erhöht auch die Motivation der Schülerinnen und Schüler, denen rein kognitive Unterrichtszugänge Schwierigkeiten bereiten. Regelmäßige Praktika und andere Formen einer Berufsfelderkundung sollten den Schulalltag begleiten.



---

## Häufige Symptome

Wir gleichen im Alltag den Sachverhalt aus, dass viele unserer Schülerinnen und Schüler an unseren Schulen aus dem häuslichen Umfeld keinen Zugang zur Vielfalt der beruflichen Möglichkeiten erhalten. Dabei haben wir uns zum Ziel gesetzt, mit Partnern aus der Berufswelt, der Agentur für Arbeit, dem Jobcenter und den Jugendberufsagenturen für eine individualisierte, früh ansetzende, kontinuierliche, aufeinander aufbauende und intensive Begleitung bei der Berufsorientierung zu sorgen.

- Für unsere Schülerinnen und Schüler ist eine Abschluss- und Anschlussperspektive nach der 9. und 10. Klasse nicht selbstverständlich.
- Die Aufnahme einer Ausbildung oder der Wechsel in eine andere Schule orientiert sich selten an den Fähigkeiten und Interessen, sondern die Jugendlichen folgen eher einer familiären Pflicht.
- Unsere Schülerinnen und Schüler werden selten bei der Orientierung im Angebot der vielfältigen Ausbildungsgänge, beim Verfassen von Bewerbungen oder der Organisation von Praktika unterstützt.
- Sie sind häufig trotz des oben beschriebenen Aufwandes weit davon entfernt ausbildungsreif zu sein, es fehlt ihnen trotz aller Kompensationsbemühungen z. B. an sprachlichen Kompetenzen oder Kenntnissen in den Basisfächern.
- Es gibt ebenso häufig Defizite in der Persönlichkeitsentwicklung, etwa im Bereich der Stressresistenz sowie der Fähigkeit sich längerfristigen Herausforderungen zu stellen.
- Orientierungslosigkeit, oder eine nicht vorhandene realistische Selbsteinschätzung führen oft zu Ausbildungsabbrüchen.
- Negative Selbstkonzepte und enorme Kompensationsbedarfe in sozial-emotionaler und fachlicher Hinsicht behindern einen reibungslosen Start in eine günstige berufliche Entwicklung.

---

## Ideen und Empfehlungen

Um die Persönlichkeitsentwicklung im Sinne der Stärkung der persönlichen Selbstwirksamkeitseinschätzung zu stärken, ist es notwendig, an unseren Schulen die multiprofessionellen Teams um Sonderschullehrkräfte, Berufscoaches und externe Partner (z. B. aus Betrieben oder Berufsschule oder Jobcenter) zu verstärken. Denn wir benötigen Unterstützung, damit wir in allen Fächern ab Jahrgang 5 die Praxisorientierung etwa durch Praktika oder die Beteiligung an aktiven Programmen sowie regionale Angebote zur Berufsfelderkundung etwa durch Kammern anbieten können. Wir empfehlen auch in diesem Bereich, uns Schulen einen größeren Handlungsspielraum einzuräumen:

- Unseren Schulen sollte die Möglichkeit gegeben werden, auf Beschluss der Schulgemeinschaft im Zuge der Entwicklung und Überarbeitung der schulinternen Curricula den Unterricht durch die Aufwertung der Kernfächer Deutsch/Mathematik/Englisch zu planen und diese zu ergänzen – durch eine Bündelung anderer Fächer aus dem gesellschaftlichen und dem naturwissenschaftlichen Bereich, die dann in verschiedenen Zeitabständen oder projektorientiert erteilt werden.
- Im Rahmen der allgemeinen Persönlichkeitsförderung im Zuge der beruflichen Orientierung sollten gezielt an PerspektivSchulen externe Potentialanalysen angeboten werden.
- Für PerspektivSchulen sollte es einen erhöhten praxisorientierten und handlungsorientierten Anteil im Unterricht geben z. B. durch zusätzliche Praktika oder Praxistage bzw. außerhalb von Schule.
- Bestehende Programme im Kontext der Berufsorientierung sollten nach einer Evaluation mit ihren wirksamen Elementen zusammengeführt und verstetigt werden, um langfristig gesicherte Strukturen zu etablieren, die durch festes Personal und dauerhafte Kooperationen zeitökonomischer und nachhaltiger organisiert werden können.
- Die Berufseinstiegsbegleitungen an unseren Schulen waren nach unserer Einschätzung ein wirksames Instrument für einen funktionierenden Übergang ins Berufsleben.
- Die Landeshauptstadt Kiel hat ein vorbildliches und nachahmenswertes Übergangsmangement aufgebaut, das mit Blick auf jede Schule und jede Schülerin und jeden Schüler monitort, wo die Jugendlichen nach der Schule verbleiben.

---

## 8 – Eltern

Die Zusammenarbeit mit den Eltern im Sinne einer Partnerschaft in Bildung und Erziehung ist unser erklärtes Ziel. Eltern haben insbesondere in Erziehungs- und Orientierungsfragen die zentrale Rolle für die Entwicklung ihrer Kinder und wollen das Beste für sie. Wir haben schon jetzt viele Angebote für und mit Eltern und wissen gleichzeitig, dass wir noch mehr machen können und müssen. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, Eltern vorurteilsfrei willkommen zu heißen, ihnen schulische Zusammenhänge zu erläutern, ihnen Unterstützung anzubieten und sie zur Organisation von Elternabenden und die Mitarbeit in Gremien zu ermutigen. Die Zusammenarbeit mit den Eltern unserer Schülerinnen und Schüler ist uns ein zentrales Anliegen, denn wir sind davon überzeugt, dass wir am Ende besser gemeinsam mit den Eltern mehr für die Kinder und Jugendlichen erreichen werden. Die Herausforderungen liegen in folgenden Bereichen:

---

## Häufige Symptome

Die kulturellen Unterschiede und eigene negative Erfahrungen mit dem Schulsystem lassen Eltern unserer Schülerinnen und Schüler häufig zunächst eine distanzierte Haltung gegenüber Schule einnehmen. Immer wieder sorgt eine Geringschätzung für Bildungsprozesse für eine kritisch-vorsichtige Einstellung oder gar Missachtung. So kommen Kinder teilweise ab dem ersten Schultag gar nicht oder ohne Ausstattung zur Schule, Schreiben und Anrufe der Schulen bleiben dauerhaft unbeantwortet, Gelder werden einfach nicht bezahlt oder Materialien nicht bereitgestellt.

- Die Willkommenskultur unserer Schulen wird nicht von allen Eltern erwidert. Gerade die Tatsache, dass unsere Schulen häufig nicht die vorrangigen Wunschschulen sind und dennoch vom Kind besucht werden müssen, bringt Spannungen in unsere Zusammenarbeit.
- Es gibt Sprachbarrieren in Wort und Schrift, die Anmeldevorgänge und vermeintlich einfache Sachverhalte der Zusammenarbeit verkomplizieren.
- Die Möglichkeit, sich in schulischen Gremien zu engagieren, wird kaum wahrgenommen. Zu Elternversammlungen kommen schon in Klasse 1 mitunter längst nicht mehr alle Familien, in den Klassen der weiterführenden Schulen sind es manchmal nur ein bis zwei Eltern aus einer ganzen Klasse.
- Und es gibt immer mal wieder Eltern, die dem schulischen Erfolg ihrer Kinder entgegenstehen. Es kommt an unseren Schulen immer wieder zu häuslichen Situationen der Vernachlässigung, des Zurückhaltens vom Schulbesuch, zu Gewalterfahrungen usw. In diesem Fall ist ein Einschreiten, ggf. auch unter Beteiligung Dritter, unerlässlich. Der Aufwand, in Fallkonferenzen mit Jugendamt, Polizei und anderen Behörden und Institutionen Lösungen zu finden, ist hoch.

---

## Ideen und Empfehlungen

Wir wissen, dass der Lernerfolg der Kinder in einem viel größeren Zusammenhang mit der Herkunft und der Familie steht, als wir es in den Schulen alleine leisten oder kompensieren können. In einer kooperativen Bildungspartnerschaft auf Augenhöhe sehen wir jedoch die Chance, für die Kinder und Jugendlichen mehr zu erreichen. Trotz der beschriebenen Herausforderungen, die die Zusammenarbeit im Alltag immer wieder erschweren, wollen wir an einem besseren Miteinander arbeiten und empfehlen deswegen folgende Maßnahmen:

- Wir benötigen Zeit und Finanzmittel, z. B. für Elterncafés, für Schulelternabende mit Referentinnen/Referenten, für den Aufbau von Familienzentren an Grundschulen, wie es sie in Nordrhein-Westfalen gibt, mit Sprachförderangeboten usw. Gute Beispiele sollten hier die Möglichkeit einer Verstetigung erhalten.
- Wir benötigen Zeit für tägliche Elterngespräche rund um Konflikte, Arztbesuche, Unterstützung durch das Jugendamt, Beratung zum Medienkonsum, zur Ernährung und zur Freizeitgestaltung.
- Wir benötigen die Freiheit, Elternsprechtage, Zeugnisausgaben und Fallkonferenzen so zu organisieren, dass sie den Rahmen der Arbeitszeit nicht zu sehr ausdehnen, d.h. es könnte auch Unterrichtsausfall entstehen. Insbesondere in dem Konzept von Schüler/Schülerinnen-Eltern-Lehrkraft-Gesprächen, bei denen die Kinder ihren Eltern im Beisein der Lehrkraft erläutern, welche Entwicklung sie im letzten Halbjahr genommen haben und was sie sich für die Folgezeit vornehmen, ist in seiner Wirkung auf die Eltern und in der Stärkung der Selbstkompetenz der Kinder so wichtig, dass dies auch am Vormittag stattfinden dürfen sollte.
- Wir benötigen an unseren Schulen unbedingt einen Etat oder einen Pool mit festen Ansprechpartnerinnen/ Ansprechpartnern für Übersetzungen.
- Es ist für die Eltern unserer Schulen wichtig, dass Materialien zum Schulsystem unbedingt in mehreren Sprachen erscheinen, wobei die sprachliche Herausforderung eher einfach gehalten sein sollte.
- Unterrichtsmaterial sollte kostenfrei sein. Ein verpflichtendes KiTa-Jahr für alle Kinder vor Schulbeginn, das kostenfrei für die Familien sein sollte, ist sehr zu begrüßen.

---

## 9 – Schulbau: Ausstattung und Raum

Schulraum beeinflusst wesentlich die Lehr- und Lernprozesse. Dieser und die dazugehörige Ausstattung müssen sich den Anforderungen an die Arbeit in der Schule im 21. Jahrhundert anpassen. Es gibt hier hervorragende Beispiele unter den PerspektivSchulen. Insbesondere dort, wo in den letzten drei Jahren ganz neue Schulgebäude gebaut wurden (Ramsharde, Flensburg; Albert-Schweitzer-Schule, Lübeck). An vielen weiteren PerspektivSchulen wissen wir auch um den Sachverhalt um die notwendige Passung zwischen pädagogischen Anforderungen und Raum und haben in den letzten Jahren kreative Wege gefunden, am Brand- und Denkmalschutz vorbei Lösungen zu finden, die Unterricht ermöglichen. Wir sind gerne kreativ und packen an. Nicht jedes Problem lässt sich mit Ausstattungen lösen. Leider berücksichtigen die meisten unserer Schulen aber immer noch nicht die veränderten Anforderungen an unsere Schulen etwa durch die Notwendigkeit in unterschiedlichen Lerngruppen zu arbeiten, Inklusion und Integration umzusetzen, Schule als Ganztagsangebot und den Einsatz modernster digitaler Technik zu ermöglichen. Die Konzepte für den Schulraum stammen aus dem vor-vorherigen Jahrhundert. Wir in den PerspektivSchulen haben aber den Anspruch, unsere Kinder und Jugendlichen auf ihre Zukunft vorzubereiten.

---

## Häufige Symptome

Lernen ist ein aktiver Prozess. Unterricht entfernt sich von der Idee, isoliertes Wissen anzuhäufen und zu rekapitulieren. Es geht um Kompetenzerwerb, der Schülerinnen und Schülern selbstständiges Lernen ermöglicht. Es bedarf einer flexiblen Einrichtung in ausreichend großen Räumen, die neben Instruktion andere Arbeitsweisen zulässt und Möglichkeiten zur Einzel-, Gruppen- und Plenumsarbeit gibt. Gleichzeitig ist festzustellen, dass es in Schleswig-Holstein keine aktuell gültige Schulbaurichtlinie gibt, die verbindlich ist. Die Schulbaurichtlinie von 1999 wurde mit dem Ablaufdatum 2015 versehen. Eine Änderung der Befristung erfolgte am 30.09.2015 auf den 30.09.2020. Eine weitere veröffentlichte Änderung der Befristung gibt es bislang nicht.

- Viele Kommunen investieren kaum gezielt in die Verbesserung des Schulbaus, sondern sie konzentrieren sich eher auf Ausbesserungsarbeiten und Erhalt eines Status Quo, der nicht als betriebsgefährdend gilt. Ein enormer Investitionsstau überfordert Schulträger im ganzen Land – teilweise auch, weil in den letzten Jahrzehnten andere Prioritäten gesetzt wurden.
- Lehrkräfte und das multiprofessionelle Team teilen sich teilweise einen Platz, weil die Größe des Lehrerzimmers nicht der wachsenden Personaldecke gefolgt ist. Arbeitsplätze für die gemeinsame Unterrichtsvor- und -nachbereitung mit entsprechender technischer Ausstattung und Zugang ins Internet sind häufig nicht vorhanden.
- Fachräume müssen für die Verkleinerung der Lerngruppen als Raumreserve erhalten oder sind in ihrer Ausstattung vollkommen veraltet bzw. nicht mehr funktionstüchtig.
- Freiflächen regen noch zu oft wenig zu aktiver Pause an oder bieten wenig Rückzugsbereiche zur Entspannung.
- Fehlende Schallisolierung, mangelnde Durchlüftung und Ausleuchtung sowie verwaarloste Sanitäreinrichtungen gefährden die Gesundheit.

---

## Ideen und Empfehlungen

Um weiter aktiv mit den Kindern und Jugendlichen auf deren Zukunft hinarbeiten zu können, benötigt es individuelle Raumlösungen an jeder Schule, die der pädagogischen Idee des multiprofessionellen Teams folgt. Die Verfügung digitaler Medien muss genauso selbstverständlich sein, wie die analoger Mittel. Präsentationflächen, Steckdosen, höhenverstellbare Tische und Stühle, geschlossene Materialschränke usw. sollten Standardausstattung eines jeden Klassenraums sein.

- Inklusion und Integration sorgen für die Notwendigkeit kleinerer Lerngruppen. Dadurch werden mehr Räume benötigt.
- Ganztagschulen benötigen eine Raumreserve nur für den Ganzttag neben der möglichen Doppelnutzung von Klassenräumen durch bewegliches Mobiliar.
- Das Recht auf Ganzttag wird es erforderlich machen, ein warmes Mittagessen bereit zu stellen. Dies erfordert Gruppenräume und den Bau von Mensen – insbesondere an Grundschulen.
- Eine wünschenswerte Praxisorientierung erfordert die Bereitstellung von funktional ausgestatteten Fachräumen (Musik, Kunst, Naturwissenschaften, ...) und Werkstätten (Technik, Verbraucherbildung, ...).
- Sportbereiche, Schulhöfe und Pausenhallen sollten vielfältige Bewegungs- und Ruhezonen bieten.
- Toiletten sollten Orte sein, die im Bedarfsfall auch aufgesucht werden.
- Die Reinigung der Schule muss Ansprüchen an einen hygienisch korrekten Arbeitsplatz genügen.
- Licht und Akustik müssen dazu beitragen, in ungestörter Atmosphäre und gemäß gängiger Arbeitsschutzrichtlinien Kompetenzen entwickeln zu können. Dies erfordert Farbkonzepte, ausgeklügelte Beleuchtung und Schallisolierung.
- Die Notwendigkeit für die Lehrkräfte, zunehmend in Jahrgangsteams zu arbeiten, in Fallkonferenzen und Planungssitzungen zu agieren und den ganzen Arbeitstag in der Schule zu verbringen, erfordert ein Neudenken der Lehrerarbeitsbereiche weg vom klassischen Lehrerzimmer hin zu Räumen mit verschiedenen Arbeitszonen.



---

# 10 – Leitungshandeln

Die Arbeit an unseren PerspektivSchulen machen wir Schulleitungen gerne und mit vollem Einsatz. Sie ist herausfordernd, abwechslungsreich und anspruchsvoll. Leitung verstehen wir als Gemeinschaftsaufgabe. Wir leiten unsere Schule zusammen mit anderen Kolleginnen und Kollegen mit Blick auf den Lernerfolg und das Wohlbefinden der Schülerinnen und Schüler und sind uns dabei unserer besonderen Verantwortung bewusst. Wie an allen Schulen gehört es zum Kern unserer Aufgaben, die Personal-, Unterrichts- und Organisationsentwicklung zu managen. Die Rahmenbedingungen dafür sind allerdings herausfordernder als an anderen Schulen (und wurden bereits oben beschrieben) und unser Arbeitsalltag unterscheidet sich von dem vieler anderer Schulen und ist gekennzeichnet durch folgende Faktoren:

---

## Häufige Symptome

Wir sind verantwortlich für die Schul- und Unterrichtsentwicklung, für das Personal und nicht zuletzt für die Schülerinnen und Schüler. Das alles ist für jeden unserer Kolleginnen und Kollegen eine herausfordernde Tätigkeit. Das stetige Streben nach Verbesserung wird bei uns aber erschwert durch den immer schwerer werdenden Anspruch, den Status quo zu halten, denn die Problemlagen der Kinder und Jugendlichen wurden bereits hinlänglich beschrieben, auch die Knappheit beim Personal, sowie die daraus resultierenden Herausforderungen für die Schulentwicklung. Aufgeben ist für uns keine Option. Diese ist geprägt von folgenden Faktoren:

- Bei uns gibt es eine extrem hohe Dichte von Konferenzen/Absprachen mit unterschiedlichen Akteuren innerhalb oder außerhalb der Schule (z. B. verschiedene Behörden oder die Polizei). Viele Absprachen sind die Folge notwendiger Prävention oder das Resultat von Konflikten, bei denen wir auch schon im Vorfeld mit eingebunden wurden.
- Wir führen sehr oft Gespräche mit den Eltern unserer Schülerinnen und Schüler. Wir müssen sensibel mit den unterschiedlichen Kulturen umgehen und benötigen immer wieder Dolmetscherinnen/Dolmetscher.
- Unsere Arbeit ist geprägt von einer engen Zusammenarbeit mit Trägern der Kinder- und Jugendhilfe und anderer Hilfsangebote, die Familien und Kinder unterstützen.
- Unsere Arbeit können wir nur mit vielfältigen Kooperationspartnern bewältigen, dazu gehören Partner in der Berufsorientierung genauso wie das Engagement vieler Freiwilliger oder die fortwährende Suche nach weiteren Finanzierungsquellen etwa von Stiftungen oder durch Unternehmen.
- Wir arbeiten in multiprofessionellen Teams, was zu weiteren präventiv pädagogischen Absprachen führt z. B. in Jahrgangsteamsitzungen mit dem sozialpädagogischen Personal oder Absprachen mit dem Ganztagsteam.
- Wir begleiten unsere Familien mit ihren besonderen Bedarfen und Bedürfnissen im Übergang vom Kindergarten in die Grund- und dann in die weiterführenden Schulen.
- Wir kümmern uns um Unterstützung für Kinder mit besonderen Bedürfnissen wie z. B. Sprint, Ankerklasse.
- Und darüber hinaus übernehmen wir, wie alle Schulen in Schleswig-Holstein, vielfach Verwaltungsaufgaben, die uns von der eigentlichen Verantwortung für die Personal-, Unterrichts- und Schulentwicklung abhalten.

---

## Ideen und Empfehlungen

Um auf all das gut und angemessen reagieren zu können, brauchen wir Zeit und die Autonomie unser Kerngeschäft gestalten zu können. Schon jetzt halten wir die Auswahl, die Aus- und Fortbildung von Schulleitungen in Schleswig-Holstein für reformbedürftig. Wir alle wurden für die Herausforderungen an unseren PerspektivSchulen nicht richtig vorbereitet. Die Leitung einer solchen Schule erfordert besondere Qualitäten und professionelle Eigenschaften. Politik und Verwaltung sollten es künftigen Schulleitungen leichter machen. Kollegiale Berufsgruppen, an unsere Bedarfe angepasste Fortbildungen, Coaching und Schulentwicklungsberaterinnen/Schulentwicklungsberater sollten für alle PerspektivSchulen zum Standard gehören. Aber wir haben noch mehr Vorschläge und empfehlen deshalb:

- Indexbezogene Zuweisung: Das Schulsystem sollte auf eine Planstellenzuweisung umgestellt werden, die einen Sozialindex einbezieht. Ungleiches wird ungleich behandelt.
- Neue Lehrerarbeitszeitberechnung: Die Lehrkräfte an unseren Schulen müssen eine Arbeitszeitanpassung dahingehend erfahren, dass die vielfältigen Kommunikationsaufgaben neben dem erheblichen Differenzierungsaufwand Berücksichtigung finden, die in der bisherigen Lehrerarbeitszeitberechnung nicht betrachtet werden.
- Mittleres Management an allen Schulen: Alle PerspektivSchulen – auch die Grundschulen – sollten ein mittleres Management aufbauen können, um die vielfältigen Koordinierungsaufgaben bewältigen zu können.
- Angepasste Schulleitungszeit: Die Höhe der Leitungszeit muss sich an der Menge der Aufgaben der Schule und nicht an den Zahlen der Schülerinnen und Schüler bemessen. Wir sollten von Verwaltungsaufgaben durch eine/einen qualifizierten Verwaltungsangestellte/-angestellten entlastet werden.
- Wir müssen – gemeinsam mit dem Örtlichem Personalrat – entscheiden können, wer zu uns an die Schule kommt. Eine dauerhafte, fachlich kompetente Begleitung für unsere Schulentwicklungsprozesse würde uns helfen.

---

# Impressum

Herausgeber:

**Wübben Stiftung gGmbH**

**Cantadorstraße 3**

**40211 Düsseldorf**

**0211/93 37 08 00**

**info@wuebben-stiftung.de**

**www.wuebben-stiftung.de**

Verantwortlich i.S.d.P.

**Dr. Markus Warnke**

Autorengruppe von Schulleiterinnen und Schulleitern:

**Svenja Fresemann, Thomas Gerdes, Carsten Haack, Finn Hübner, Siegfried Hesse,  
Swantje Peters, Ulrike Schmidt-Hansen, Nicole Völschow**

Redaktion:

**Markus Warnke, Helge Daus, Margaret Hallay, Sebastian Konietzko**

Danksagung:

**Wir möchten Andreas Leipelt für die Prozessbegleitung und der Alfred Toepfer Stiftung  
für die Möglichkeit herzlich danken, dass wir für die Dauer des Schreibprozesses auf  
Gut Siggen tagen durften.**



Die Autorinnen und Autoren auf Gut Siggen. (Foto: Andreas Leipelt)

© April 2022