



Landesrechnungshof
Schleswig-Holstein



Bemerkungen 2021

mit Bericht zur
Landeshaushaltsrechnung 2019

Kiel, 04. Mai 2021



Bemerkungen 2021

des

Landesrechnungshofs
Schleswig-Holstein

mit Bericht zur
Landeshaushaltsrechnung 2019

Kiel, 4. Mai 2021

Impressum

Herausgeber:

Landesrechnungshof Schleswig-Holstein
Berliner Platz 2, 24103 Kiel
Pressestelle: Tel.: 0431 988-8905
Fax: 0431 988-8686
Internet: www.lrh.schleswig-holstein.de
E-Mail: poststelle@lrh.landsh.de

Druck:

Firma
Hansadruck und Verlags-GmbH & Co KG
Hansastraße 48
24118 Kiel

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Einleitung	
1. Allgemeines	11
2. Entlastung des Landesrechnungshofs	12
3. Besondere Prüfungsfälle	13
Bericht zur Landeshaushaltsrechnung und Vermögensübersicht	
4. Entlastung der Landesregierung für das Haushaltsjahr 2018	18
5. Abschluss der Haushaltsrechnung 2019	18
6. Feststellungen zur Haushaltsrechnung und Vermögens- übersicht 2019	27
Finanzministerium	
7. Geschäftsstellen der Finanzämter - es gibt viel zu tun	49
8. Berufliche Erfahrung - zu teuer eingekauft	52
9. Neuregelungen im Umsatzsteuerrecht: Die Landesregierung muss nun zügig handeln	56
10. Am Ziel vorbei gefördert - 200 Mio. € Fördermittel des Bundes großzügig weitergeleitet	62
Staatskanzlei	
11. Konkurrenzfähigkeit des Landes als Arbeitgeber: Eingeschränkt	72
Landtag	
12. Verwendung von Fraktionsmitteln	77
Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur	
13. Schulleiter: Verwalter, Gestalter und Lehrer	86
14. Deutscher Schul- und Sprachverein für Nordschleswig auf Kurs	92
15. Leibniz-Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften und Mathematik: Mehr Sensibilität für Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit geboten	97
16. Exzellenz- und Strukturbudget - Fortführung nicht empfehlenswert	111

Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt, Natur und Digitalisierung

17.	Zentrale IT-Beschaffung verbesserungsbedürftig	120
18.	Dataport: Offene Baustellen in der Kosten- und Leistungsrechnung und Preiskalkulation angehen	129
19.	Ökolandbau: Förderung aus der Gießkanne stoppen	135

Ministerium für Inneres, ländliche Räume, Integration und Gleichstellung

20.	Förderung kommunaler Sportstätten: Hoher Bedarf seitens der Kommunen	144
-----	----------------------------------------------------------------------	-----

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus

21.	Tourismusförderung - Bedarf nicht-investiver Förderungen stärker hinterfragen	153
22.	„Erhaltungsstrategie Landesstraßen“: Millioneninvestitionen nicht immer wirtschaftlich und nachhaltig eingesetzt	163
23.	Überladene Lastkraftwagen belasten unsere Straßen übermäßig	175

Ministerium für Soziales, Gesundheit, Jugend, Familie und Senioren

24.	Ausgleichsabgabe nach § 160 SGB IX: Drohende Finanzierungslücke, weil Rücklage von 45 Mio. € unkontrolliert ausgegeben wurde	184
25.	Rettungsdienst muss zukunftsfähig aufgestellt werden - Kooperationen sind zweckmäßig	194

Rundfunkangelegenheiten

26.	Immobilienmanagement des Norddeutschen Rundfunks	203
-----	--------------------------------------------------	-----

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Netto-Ausgaben der Eingliederungshilfe	14
Abbildung 2:	Entwicklung der Einnahmereste	31
Abbildung 3:	Entwicklung der Ausgabereste	32
Abbildung 4:	Quote der in Anspruch genommenen Verpflichtungs- ermächtigungen	34
Abbildung 5:	Entwicklung der Landesschulden 1970 - 2019	41
Abbildung 6:	Schulden der Extrahaushalte 2019	42
Abbildung 7:	Pro-Kopf-Verschuldung der Flächenländer inklusive der Extrahaushalte	43
Abbildung 8:	Entwicklung Schuldenstand und Zinsausgaben 2000 bis 2019	45
Abbildung 9:	Zinsausgaben je Einwohner 2010 bis 2019	46
Abbildung 10:	Zins-Steuer-Quoten 2000 bis 2019	46
Abbildung 11:	Verteilung gem. ESB versus Verteilung entsprechend der Höhe der Grundhaushalte	118
Abbildung 12:	Mittelverwendung 2017 bis 2020	146
Abbildung 13:	Verteilung der genehmigten Fördermittel 2017 bis 2020 in €	147
Abbildung 14:	Geförderte investive Projekte	154
Abbildung 15:	Güterbeförderung durch Lastkraftfahrzeuge 2019 in Schleswig-Holstein	176
Abbildung 16:	Schädigungen in Abhängigkeit des Fahrzeuggewichts	177
Abbildung 17:	Entwicklung des Sondervermögens	188

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Entwicklung des Haushaltssolls 2019	19
Tabelle 2:	Soll- / Ist-Einnahmen und Ausgaben 2019	20
Tabelle 3:	Rechnungsmäßiges Jahresergebnis 2019	23
Tabelle 4:	Ermittlung des Finanzierungssaldos	24
Tabelle 5:	Kreditermächtigung und ihre Inanspruchnahme im Haushaltsvollzug	25
Tabelle 6:	Herleitung der Obergrenze der zulässigen Nettokreditaufnahme	26
Tabelle 7:	Darlehensvergabe im Landeshaushalt	30
Tabelle 8:	Art der Verwahrungen	36
Tabelle 9:	Rückmeldungen der Ressorts	37
Tabelle 10:	Verteilung Zahlstellen	40
Tabelle 11:	Jährliche Geldleistungen an die Fraktionen	78
Tabelle 12:	Entwicklung von Fraktionsmitteln und Rücklagen	79
Tabelle 13:	Ausgaben für direkt beauftragte Taxifahrten 2015 bis 2018	104
Tabelle 14:	Beantragte und verfügbare Fördermittel	146
Tabelle 15:	Entwicklung des Sondervermögens und der Ist-Ausgaben 2012 - 2020	187

Abkürzungsverzeichnis

ABI.EG	Amtsblatt der Europäischen Union
Abs.	Absatz
Amtsbl. Schl.-H.	Amtsblatt Schleswig-Holstein
AöR	Anstalt öffentlichen Rechts
Art.	Artikel
BAföG	Bundesausbildungsförderungsgesetz
BAST	Bundesanstalt für Straßenwesen
BdN	Bund deutscher Nordschleswiger
BFHE	Entscheidungen des Bundesfinanzhofs
BGBI.	Bundesgesetzblatt
Bildungsministerium	Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur
BMEL	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
BTHG	Bundesteilhabegesetz
Bund	Bundesrepublik Deutschland
CIO	Chief Information Officer
DEHOGA	Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Schleswig-Holstein e. V.
d. h.	das heißt
Digitalisierungsministerium	Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt, Natur und Digitalisierung
DSSV	Deutscher Schul- und Sprachverein
E-Akte	Elektronische Akte
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
EGovG	Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung (E-Government-Gesetz)
ELER	Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums
Energiewendeministerium	Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt, Natur und Digitalisierung
Epl.	Einzelplan
ESB	Exzellenz- und Strukturbudget
EU	Europäische Union
e. V.	eingetragener Verein

€	Euro
f., ff.	folgende, fortfolgende
FH	Fachhochschule
GAK	Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“
ggf.	gegebenenfalls
GMSH	Gebäudemanagement Schleswig-Holstein
GVöBl.	Gesetz- und Verordnungsblatt Schleswig-Holstein
ha	Hektar
HG	Haushaltsgesetz
HL	Lübeck
HS	Hochschule
HSG	Hochschulgesetz
IB.SH	Investitionsbank Schleswig-Holstein AöR
Innenministerium	Ministerium für Inneres, ländliche Räume, Integration und Gleichstellung
IPN	Leibniz-Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften und der Mathematik
IT	Informationstechnik
KInvFG	Gesetz zur Förderung von Investitionen finanzschwacher Kommunen (Kommunalinvestitionsförderungsgesetz)
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
Kulturministerium	Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur
Landwirtschaftsministerium	Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt, Natur und Digitalisierung
LAsD	Landesamt für soziale Dienste
LBV.SH	Landesbetrieb Straßenbau und Verkehr Schleswig-Holstein
LFH	Landesfunkhaus
LHO	Landeshaushaltsordnung
Lkw	Lastkraftwagen
LRH	Landesrechnungshof
LV	Landesverfassung

LVSH	Landesliegenschaftsverwaltung Schleswig-Holstein
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
Musik HS	Musikhochschule Lübeck
Mrd.	Milliarde(n)
MTV-Autobahn	Manteltarifvertrag für „Die Autobahn GmbH des Bundes“
NDR	Norddeutscher Rundfunk
NDR-StV	NDR-Staatsvertrag
n. F.	neue Fassung
Nr.	Nummer
o. Ä.	oder Ähnliches
o. g.	oben genannt
OrgErl ITSH	Organisationserlass Informations- und Kommunikationstechnologien in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein
OVG	Oberverwaltungsgericht
Rdnr.	Randnummer
RKiSH	Rettungsdienst-Kooperation in Schleswig-Holstein gGmbH
SchwAV	Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabeverordnung
SGB IX	Sozialgesetzbuch Neuntes Buch - Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen
SHBesG	Besoldungsgesetz Schleswig-Holstein
Sozialministerium	Ministerium für Soziales, Gesundheit, Jugend, Familie und Senioren
StVZO	Straßenverkehrszulassungsordnung
StW	Staatssekretär Wissenschaft
TCMS	Tax Compliance Management System
TdL	Tarifgemeinschaft deutscher Länder
TH	Technische Hochschule
TV-L	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder

TVöD-Bund	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst - Bereich Bund
TVöD-VKA	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst - Bereich der kommunalen Arbeitgeberverbände
Umweltministerium	Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt, Natur und Digitalisierung
UStG	Umsatzsteuergesetz
vdek	Verband der Ersatzkassen e. V.
VE	Verpflichtungsermächtigungen
Verbraucherschutzministerium	Ministerium für Justiz, Europa, Verbraucherschutz und Gleichstellung
Verkehrsministerium	Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus
vgl.	vergleiche
VO	Verordnung
VOL/A	Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen, Teil A - Allgemeine Bestimmungen über die Vergabe von Leistungen
Wirtschaftsministerium	Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus
Wissenschaftsministerium	Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur
WP	Wahlperiode
z. B.	zum Beispiel

Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur

13. Schulleiter: Verwalter, Gestalter und Lehrer

Die Aufgaben der Schulleiter haben signifikant zugenommen und sind komplexer und anspruchsvoller geworden. Der Anteil der nicht pädagogischen Aufgaben beträgt bei mehr als der Hälfte der geprüften Grundschulen 75 % der Gesamtaufgaben. Sie sind auf ihre Notwendigkeit hin zu analysieren sowie auf die Kernaufgaben zu reduzieren.

Zu diskutieren wäre generell, ob und in welchem Umfang überhaupt Pädagogen Verwaltungsaufgaben übernehmen müssen.

13.1 Ausgangslage

Schulleiter der allgemeinbildenden Schulen erhalten für die Wahrnehmung von Leitungsaufgaben ein Zeitbudget von Unterrichtswochenstunden, das sich nach der Schülerzahl richtet. Dieses Budget ist seit 2001 im Wesentlichen unverändert geblieben, obwohl sich die Aufgaben stark verändert haben. Neue Aufgaben wie z. B. die Umsetzung der Inklusion und die Integration von Migrantinnen und Migranten sind hinzugekommen. Zudem wurde das Modell „Selbstständige Schule“ entwickelt, welches den Schulen weitere Spielräume für eigenverantwortliches Handeln gibt.

In Schleswig-Holstein gibt es - wie in anderen Bundesländern - Probleme, diese Leitungsämter zu besetzen. Die Stellen sind teilweise bis zu einem Jahr vakant, vor allem an Grundschulen. Manche Stellen müssen bis zu 5-mal ausgeschrieben werden, weil keine Bewerbungen vorhanden sind.

Das **Bildungsministerium** merkt an, dass die Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität des Lehramts an Grundschulen wie die Erhöhung der Besoldung auch im Leitungsbereich, die Schaffung eines Funktionsamts für Konrektorinnen und Konrektoren an kleinen Grundschulen sowie die Veränderungen des Leitungszeiterlasses sich positiv auf die Entwicklung der Nachbesetzung von Funktionsstellen in den Grundschulen auswirken.

Des Weiteren erklärt das **Bildungsministerium**: Ist auf eine Ausschreibung lediglich eine Bewerbung eingegangen, lehnen Schulträger zunehmend ab, ein Wahlverfahren mit nur einer Person durchzuführen und es müsse erneut ausgeschrieben werden. So könne es zwar geeignete Bewerbungen geben, dennoch müsse die Stelle neu ausgeschrieben werden.

Der LRH hat die Schulleitungsaufgaben an Grundschulen geprüft. Ziel der Prüfung war u. a. festzustellen,

- welche Aufgaben Schulleiter in welchem Umfang wahrnehmen,
- ob genügend Unterstützungsleistungen (z. B. durch Sekretariatsdienste, IT-Anwendungen) zur Verfügung stehen und
- welche Qualifizierungsmaßnahmen für Schulleitungen angeboten und von ihnen wahrgenommen werden.

Im Schuljahr 2019/20 gab es 393 öffentliche Grundschulen in Schleswig-Holstein. In seine Stichprobe hat der LRH 49 Schulen einbezogen.

13.2 Prüfung

Besetzung von Funktionsstellen

Rund 2 Drittel der Schulleiterstellen und etwa die Hälfte der stellvertretenden Schulleiterstellen an Grundschulen sind aufgrund der Altersstruktur in den nächsten 15 Jahren neu zu besetzen.

An den geprüften Schulen war in den vergangenen 3 Jahren jede dritte Leitungsstelle vakant.

Steigende Anforderungen an Schulleiter

Die Schulleitungs- und Verwaltungsaufgaben an Schulen sind in den letzten Jahren u. a. aufgrund der gewachsenen Eigenständigkeit der Schulen umfangreicher und komplexer geworden. Neben den klassischen Bereichen

- Personalführung,
- Unterrichtsentwicklung und
- Organisation des Schulbetriebs

sind beispielsweise

- Qualitätssicherung,
- Evaluation,
- Umsetzung von Inklusion,
- Aufgaben infolge der Migration,
- das Gesundheitsmanagement und
- die Gewaltprävention

von den Schulleitern und ihren Stellvertretern zu bewältigen.

Die befragten Schulleiter haben angegeben, dass der Anteil an nicht pädagogischen, administrativen Aufgaben zugenommen habe. 50 % beziffern den Anteil mit 75 %, 10 % sogar darüber hinaus.

Die dargestellte Situation, insbesondere die zunehmende Belastung mit Verwaltungsaufgaben, macht es auch unter wirtschaftlichen Aspekten erforderlich, den Aufgabenbestand kritisch zu analysieren: Schulleitungen

sind wegen komplexer Anforderungen und der größeren Verantwortung in höhere Ämter eingestuft. Wenn sie tatsächlich in erheblichem Umfang nicht für Führungsaufgaben eingesetzt werden, ist dies weder sachgerecht noch wirtschaftlich.

Das **Bildungsministerium** betont, dass die Feststellungen zu den steigenden Anforderungen nicht auf einer gezielten Untersuchung beruhen, die sich an Gesetzen, Erlassen und Verordnungen orientiere, sondern auf einer subjektiven Einschätzung der befragten Schulleiter. Um aus der Befragung Aussagen zum Umfang und Anteil administrativer Aufgaben ableiten zu können, bedürfe es einer systematischen Aufgabenanalyse.

Besoldung

Schulleiter und stellvertretende Schulleiter wurden abhängig von der Schülerzahl in Ämter der Besoldungsstufen A 12 + Amtszulage bis A 14 eingestuft.

Im Zuge der neuen Ämterbewertung bei den Grundschullehrkräften sind auch die Ämter der Schulleiter und Stellvertreter um eine Stufe angehoben worden. Die Anhebung erfolgte in 2 Schritten und liegt nun - je nach Schulgröße - zwischen A 13 + Amtszulage und A 15.

Aufgrund des Abstandsgebots und der komplexer gewordenen Aufgaben ist die Anhebung der Besoldung für Schulleitungen gerechtfertigt.

Verwaltungs- und Hilfspersonal

Die von den Schulträgern zur Verfügung gestellten Personalressourcen richten sich nicht nach einheitlich festgelegten Kriterien. Zwar steigen die Ressourcen tendenziell mit zunehmender Schulgröße, jedoch ergeben sich große Unterschiede auch bei gleicher Schulgröße und/oder gleichem Umfang von Aufgaben. Während ein Teil der Schulen über eine gute personelle Ausstattung verfügt, sind die Schulsekretariate an anderen Schulen oft nur stundenweise besetzt und an einigen Tagen gar nicht. Vereinzelt werden vom Schulträger zu wenige Stunden zur Verfügung gestellt. Auch die Hausmeister an den Schulen sind nicht immer vor Ort. Hiervon sind vor allem die kleineren Schulen betroffen.

Die Schulen müssen mit den erforderlichen und angemessenen Kapazitäten für das Verwaltungs- und Hilfspersonal ausgestattet sein. Es ist verbindlich zu regeln und klarzustellen, welche Tätigkeiten verlangt und erwartet werden können.

Schulverwaltungssoftware

Der LRH hat bereits 2011 festgestellt, dass die Schulen zur Verwaltung von Schüler- und Lehrerdaten unterschiedliche Verfahren einsetzen. Das Land hat zwischenzeitlich ein Projekt aufgesetzt, mit dem eine einheitliche

Schulverwaltungssoftware „School SH“ für die Schulen zur Verfügung gestellt wird. Die erwarteten Synergieeffekte können für Schulen, die kommunalen Schulträger und das Land aber nur dann erzielt werden, wenn die flächendeckende Einführung zügig abgeschlossen wird.

Die IT-Administration ist für viele Schulen, insbesondere für die IT im pädagogischen Bereich, nach wie vor ein ungelöstes Problem. Nur wenige Schulen verfügen über eine ausreichende Unterstützung durch IT-Fachkräfte des Schulträgers. An vielen Schulen wird diese Aufgabe ganz oder teilweise von Lehrkräften (einschließlich der Schulleiter) übernommen. Dies ist unwirtschaftlich und geht zulasten der pädagogischen Ressourcen. Die Schulträger müssen die Mittel und das Personal für eine adäquate Unterstützung der Schulen im Bereich der pädagogischen IT zur Verfügung stellen.

Das **Bildungsministerium** bestätigt den Bedarf und will diesem nachkommen, indem Dataport als Dienstleister zur Unterstützung der Schulen bei der Einführung der Schulverwaltungssoftware beauftragt werde.

Sonstige Unterstützung

Über 80 % der Schulleiter sind mit der Unterstützung durch die Schulaufsicht zufrieden, 70 % mit der der Schulträger.

Die Schulaufsicht muss ihrer Steuerungsverantwortung gerecht werden und klarere Formulierungen in Erlassen und Verordnungen, lösungsorientierte Beratungen und Handlungen sowie Hilfe bei der Rekrutierung von Lehrkräften leisten.

Die Schulträger haben vor allem mehr Stunden für das Verwaltungs- und Hilfspersonal zur Verfügung zu stellen.

Aktuelle Veränderungen

Das Bildungsministerium hat die Leitungszeiten zum 01.08.2020 neu geregelt und dabei das Zeitbudget für die Wahrnehmung von Schulleitungsaufgaben erhöht. Aufgrund des Aufgabenzuwachses ist dies nachvollziehbar und vertretbar. Nachbesserungsbedarf besteht aber hinsichtlich der Staffelung der Stundenzuweisung, die sich vorwiegend an der Schülerzahl und der Besoldungsstruktur der Schule orientiert, von der aber nicht alle Schulen in gleichem Maße profitieren und die z. B. für mittelgroße Systeme noch keine ausreichende und angemessene Entlastung bringt.

13.3 Empfehlungen

Die ausgeübten Tätigkeiten der Schulleiter und stellvertretenden Schulleiter sind auf ihre Notwendigkeit zu analysieren sowie auf die Kernaufgaben

zu reduzieren. Die übrigen Aufgaben sind Mitarbeitern zu übertragen, die nach ihrer beruflichen Qualifikation besser geeignet sind.

Verwaltungsmitarbeiter könnten die Schulleitungen in der Ausübung administrativ-organisatorischer Arbeiten entlasten und dadurch beim Schulleiter freiwerdende Ressourcen genutzt werden. Kleinere Schulen könnten sich eine Verwaltungskraft teilen und Aufgaben bündeln, während große Schulen über eine eigene Verwaltungsassistenz verfügen.

Die Schulen müssen mit den erforderlichen und angemessenen Kapazitäten für das Verwaltungs- und Hilfspersonal ausgestattet sein. Aus diesem Grund sollte das Bildungsministerium mit den Schulträgern gemeinsam

- den Personalbedarf in Zusammenarbeit mit den Schulen ermitteln und
- anschließend eine nachvollziehbare Stellenbemessung erstellen, an der sich die Kommunen orientieren können.

Zudem muss der IT-Support an den Grundschulen verbessert werden. Hier ist vor allem der Schulträger in der Pflicht, tragfähige und wirtschaftliche Maßnahmen zu ergreifen.

Dazu gehört auch, gemeinsam mit dem Bildungsministerium und den Schulen trägerübergreifende Betreuungskonzepte für den Bereich der pädagogischen IT zu entwickeln.

Der Leitungszeiterlass sollte mit dem Ziel, die Ermäßigungsstunden nicht noch weiter zu erhöhen, überarbeitet werden. Umgesetzt werden könnte dies durch die Zuweisung eines Stundenpools für die gesamte Schulleitung. Anhand eines internen Geschäftsverteilungsplans könnten diese Stunden - im Sinn der „Selbstständigen Schule“ - eigenverantwortlich verteilt werden.

Schulleiter müssen den hohen Anforderungen als Gestalter, Verwalter und Lehrer gerecht werden können. Dies gelingt dann, wenn sich das pädagogische Führungspersonal uneingeschränkt seinen ureigenen Tätigkeiten widmen kann. Nur dann wird die Aufgabe Schulleitung wieder erstrebenswerter.

Das **Bildungsministerium** verweist auf den geplanten Ausbau regionaler Informationsveranstaltungen, die vor allem weibliche Lehrkräfte für die Übernahme von Führungsaufgaben motivieren sollen. Des Weiteren sei vorgesehen, das landesseitige Angebot an Potenzialanalysen auszuweiten.

13.4 **Ausblick**

Zu diskutieren wäre generell, ob und in welchem Umfang überhaupt Pädagogen Verwaltungsaufgaben übernehmen müssen. Vorstellbar sind standortübergreifende Zusammenschlüsse von Schulen, z. B. in Verwaltungsverbänden. In diesem Verbund könnte Verwaltungspersonal alle administrativen Aufgaben erledigen, während sich die Pädagogen uneingeschränkt dem Unterricht und der pädagogischen Qualitätsentwicklung widmen.