

Differenzierte Inklusion

Das Praxismodell »Notker-Elbethenschule Memmingen«

Im Sinne einer Inklusion, die sich als Ziel die Förderung aller Schüler auf die Fahne schreibt, zeigt der folgende Beitrag wie mit einer praktikablen Form des Miteinanders von Förder- und Regelschule differenzierte Inklusion an Schulen realisiert werden kann.

Peter O. Chott

Inklusion ist ein Megathema in der bundesdeutschen Bildungslandschaft. Zu dem Problem der Inklusion äußern sich Fachleute wie etwa die Professoren Reinhard Lelgemann (s. Anm. 1) und Rolf Werning (s. Anm. 2) oder andere Wissenschaftler wie Professor Klaus Klemm. Zudem befeuern Politiker aus allen Lagern die Diskussion mit mehr oder weniger sinnvollen Vorschlägen und zeigen das schlechte Gewissen der Politik: »Es wird zu wenig getan für behinderte Menschen in unserem Bildungssystem!«. Kann es sein, dass sich der Deutsche Bundestag über die Tragweite der Inklusion nicht bewusst war und – wie der Referent für Sozialpädagogik im Niedersächsischen Kultusministerium, Peter Wachtel, vermutet – die deutschen Unterzeichner der UN-Behindertenrechtskonvention nicht realisierten, dass Inklusion einen kompletten schulischen Systemwechsel bedeutet? (s. Anm. 3)

Rückblick und Aktualität

Gehen wir nochmals zeitlich ein Stück zurück. In den letzten 35 Jahren baute man – nicht nur in Bayern – ein hoch qualifiziertes Sonder- bzw. Förderschulwesen auf. Mithilfe dessen wurden Kinder und Jugendliche mit äußerst unterschiedlichen Behinderungen, gemäß ihren Möglichkeiten, gefördert. Die Spezialisierung des Förderschulwesens schritt voran. Eine Folge war eine schulische Separation der behinderten Schülerinnen

und Schüler, die, zumindest zum Teil, zu einer gesellschaftlichen Ausgrenzung führte.

Diese »Exklusion« wurde in den letzten 15 Jahren als negativ erkannt und man begann bundesweit, den Gedanken der Integration behinderter Menschen konkret in der Schule umzusetzen. 2009 nun ratifizierte die Bundesregierung die von der UNO ausgearbeitete Behindertenrechtskonvention. Diese bezieht sich – für das Schulwesen relevant – im Artikel 24 besonders auf die Gestaltung des Bildungswesens. Darin erkennen die Vertragsstaaten das Recht auf Bildung von Menschen mit Behinderungen explizit an. Die Unterzeichnerstaaten gewährleisten darüber hinaus behinderten Menschen auf allen Ebenen Möglichkeiten zum lebenslangen Lernen und ein inklusives Bildungssystem. In Übereinstimmung mit diesem Ziel der vollständigen »Inklusion« Behinderter sollen (unter Punkt 2e) »wirksame individuell angepasste Unterstützungsmaßnahmen in einem Umfeld, das die bestmögliche schulische und soziale Entwicklung gestattet, angeboten werden.«

Knackpunkt der Kritik war und ist die durch die Separation der behinderten Schülerinnen und Schüler bewirkte (automatische) Ausgrenzung! Gegen diesen Ausschluss richtet sich der Protest. Zu Recht. Aber bedeutet das in der Konsequenz, dass alle Kinder »in einen Topf«, sprich in eine Klasse, »geworfen« und dort unterrichtet werden sollen?

Im Augenblick scheint nämlich die Inklusionsintention in Richtung Auflösung der Förderschulen zu gehen. Professor Klaus Klemm, der im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung eine Studie verfasste, meinte dazu: »Solange das Doppelsystem aus Regel- und Förderschulen in der heutigen Form besteht, ist erfolgreiche Inklusion schwierig, weil die Förderschulen jene Ressourcen binden, die dringend für den gemeinsamen Unterricht benötigt werden.« (s. Anm. 4) In die gleiche Richtung geht die Äußerung des ehemaligen Behindertenbeauftragten der Bundesregierung, Hubert Hüppe: »Wir leisten uns einen riesigen und teuren Aussonderungsapparat. Dieses System ist gescheitert.« (s. Anm. 3). Auch die Äußerung des Erziehungswissenschaftlers Ulf Preuss-Lausitz lässt diese Auffassung erkennen, wenngleich sich durch das eingefügte Wort »grundsätzlich« Einschränkungen andeuten. Der Professor an der TU Berlin meinte: »Grundsätzlich kann jedes Kind, auch mit schweren Behinderungen, im gemeinsamen Unterricht erzogen werden.« (s. Anm. 3)

Die Problemlage

Man muss sich fragen: Ist eine adäquate, d.h. individuell passende Förderung aller Kinder möglich, wenn man alle Schülerinnen und Schüler gemeinsam unterrichtet?

Eine konkrete schulische Situation könnte dann so aussehen: Ein hochbegabtes Kind und ein mehrfach auch geistig behindertes sollen – für jeden Schüler »passend« – in einer Klasse gefördert werden. Die Lehrkraft wird sich zwischen diesen beiden »Polen« »zerreißen« müssen. So besteht die Gefahr, dass seitens der



Lehrperson ein »classroom-management by running around« stattfindet. Dabei wird keines der Kinder adäquat gefördert und eine emotionale Bindung wird ebenfalls kaum entstehen können. Allein ein querschnittsgelähmtes Kind braucht mehr Hilfe, geschweige denn, wenn ein geistig behindertes Kind »am Unterricht teilnehmen« soll. Kommt noch ein/eine hochbegabter/hochbegabte Schüler/Schülerin dazu, dann wird jedem klar sein, dass für eine solche Klassengruppe mehr als eine Lehrkraft nötig ist. Ein personeller Mehraufwand beispielsweise in Form eines Lernbegleiters und einer Pflegekraft oder einer ausgebildeten Förderlehrkraft wäre im oben konstruierten Fall unumgänglich.

Was aber geschieht, wenn diese personellen Ressourcen (beispielsweise aus finanziellen, argumentativen oder anderen Gründen) nicht zur Verfügung stehen und die Eltern des behinderten Kindes dennoch auf ihrem Recht bestehen? Was ist zu tun, wenn sich die Erziehungsberechtigten der anderen Kinder, auch des hochbegabten Kindes, mit der Begründung wehren: Unsere Kinder schaffen das Lehrplan-Pensum nicht, weil die Aufmerksamkeit der Lehrerin vornehmlich durch das behinderte Kind gebunden ist? Was kann diesen Müt-

tern und Vätern, deren Kinder genau dasselbe Recht auf passende Bildung haben, gesagt werden? Wie geht man mit eventuellen Abwehrreaktionen der nicht behinderten Kinder um? Oder man denke an die Eltern, die sich nicht wehren, die nichts sagen, weil sie z.B. wegen ihres Migrationshintergrunds eine völlig andere Erfahrung im Umgang mit Behinderten mitbringen und (zu) großen Respekt vor den Vertretern der Institution Schule haben? Fragen, denen sich Schulleitungen und Schulaufsicht konkret, die Universität wissenschaftlich, vor allem aber die Politik grundsätzlich zu stellen haben.

Ist eine uneingeschränkte Inklusion sinnvoll?

In einem Artikel der ZEIT beschreibt die Verfasserin Dorit Kowitz (s. Anm. 3) unter anderem einen authentischen Fall. Es geht um Yunus, dem der Verbleib in einer Regelschule verweigert wurde, weil er die anderen Kinder schlug, Fäkal-ausdrücke benutzte, den Unterricht so massiv störte, dass ein sinnvolles gemeinsames Lernen nicht möglich war. Das Kind war, trotz des intensiven Wunsches der ausländischen Eltern in dieser Lernumgebung nicht zu beschulen. Erst eine dritte Schule, eine Förderschule, erwies

sich als passend. Hier betreuen und fördern zwei Pädagogen fünf bis sechs Kinder mit ähnlichen Störungen. Zusätzlich besucht Yunus dreimal wöchentlich am Nachmittag Einzeltherapiestunden, die sein Sozialverhalten stärken sollen. Ein langer, schmerzlicher Weg für Kind und Eltern bis zur »passenden« Förderung, die eine Separation notwendig machte.

Zwei Problemkreise werden in diesem wahren Beispiel angesprochen:

1. Was bedeutet Separation?
2. Ist eine uneingeschränkte Inklusion sinnvoll?

Was heißt »Separation«? Ist eine im »normalen Unterricht« durchgeführte »innere Differenzierung« schon eine Separation? Oder: Ist eine äußere Differenzierung (z.B. bei der Förderung von Sprachlernern) auch schon ein Ausschluss? Wenn Separation Ausgrenzung, Ausschluss bedeutet, ist sie zu verurteilen. Bedeutet sie aber (innere) Differenzierung, wie sie im normalen Unterricht täglich gefordert ist oder auch äußere Differenzierung, dann ist das kein Ausschluss. Beide Differenzierungsarten finden im Rahmen der Schule zeitlich begrenzt statt, sodass eine Trennung von der Gesamtgruppe aus pädagogischen Gründen zeitlich begrenzt erfolgt.

Bleiben wir bei vorher genanntem, konstruiertem Beispiel. Es schließt sich die Frage an, ob, auch bei vorhandener personeller Unterstützung die adäquate Förderung aller Kinder dieser Klasse gewährleistet ist. Damit wird das Problem der ausgebildeten Kräfte sowie der Lehrerbildung angedeutet. Professor Klaus Klemm hat in seiner genannten Studie für Bayern 990 zusätzliche Lehrpersonen für die Inklusion errechnet (s. Anm. 5). Im Anschluss daran drängt sich die Frage nach der Finanzierbarkeit auf. Die notwendi-

ge Aufstockung des Personals sowie die Verbesserung der materiellen Ausstattung der Schulen erfordern erhöhte finanzielle Aufwendungen (s. Anm. 6).

Deshalb steht die Antwort auf die Frage nach der »Machbarkeit«, noch mehr aber die Antwort auf die Frage nach dem Sinn, einer Auflösung der Förderschulen entgegen.

Das Motto »Alles in einen Topf« zeigt sich folglich als unrealistisch und unpassend.

Der Ansatz: Differenzierte Inklusion

Es geht demnach darum, eine praktikable Form des Miteinanders zu finden und eine differenzierte Inklusion zu realisieren. Dies bedeutet für die einzelnen Bundesländer in unterschiedlichem Maße, die derzeitige Separation der Förderschulen abzubauen und diese zu öffnen.

Wie kann diese Öffnung und differenzierte Inklusion konzeptionell aussehen? Es gilt zunächst, bei der Separation, nach der Behinderung des Kindes zu differenzieren und die Förderung danach auszurichten. Was heißt das konkret? Es bedeutet erstens, dass Behinderung nicht gleich Behinderung ist. Ein geistig oder mehrfach behindertes Kind hat sicher weniger Anschlusspunkte an ein Zusammenlernen und eine Erziehung im Regelunterricht als ein »nur« lernverzögertes. Es gilt also zu prüfen, wie viel gemeinsames Unterrichten für das behinderte Kind förderlich ist. Weiter gilt es, zu prüfen, welche personelle und funktionelle Ausstattung dafür nötig ist, um allen Kindern in diesem Klassenverband

zu individuellem Lernfortschritt zu verhelfen.

Konkret bedeutet das zweitens, dass eine Mischform sinnvoll erscheint. Diese gibt einerseits den behinderten Kindern Rückzugsraum und Förderraum (auch oder notwendigerweise in einer Förderschule), andererseits bietet sie den Nichtbehinderten ein soziales Miteinander, aber auch ein Wachstum an der Konkurrenz. Sinnvoll ist demnach nicht die Alternative, entweder Separation oder Inklusion, sondern die Synthese beider Pole. Es ist Bernd Ahrbeck, dem Leiter des Instituts für Rehabilitationswissenschaft an der Humboldt-Universität (Abteilung Verhaltensgestörten-Pädagogik) zuzustimmen, wenn er sich gegen die Auffassung wendet, Inklusion sei so eine Art Heilslehre. Er warnt eindringlich vor zu großen Erwartungen. Das Erwachsenenleben bezeichnet der Berliner Professor als nicht inklusiv und weist auf die hochgradige Spaltung in den entwickelten Gesellschaften hin (s. Anm. 3).

Zudem bedeutet *Inklusion* – aus meiner Sicht – die *Förderung aller*. Das schließt auch sogenannte Hochbegabte oder auch Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund ein. Sie benötigen genauso eine besondere, zum Teil sehr differenzierte für sie passende Zuwendung und Förderung wie behinderte Kinder. In derselben Ausgabe der ZEIT wird beispielsweise auf die begabten Kinder und Jugendlichen hingewiesen. Sie stellt ein Buch der bekannten Bildungsforscherin Elsbeth Stern und ihres Ko-Autors Aljoscha Neubauer vor, dessen Tenor es ist, die intelligenten Kinder, ihren Begabungen entsprechend, zu fördern (s. Anm. 7).

Deshalb muss die *Devise* für einen zukünftigen, unter dem Gesichtspunkt der Inklusion stehenden Unterricht lauten:

So viel zusammen wie möglich und so viel getrennt wie nötig!

Das heißt, es ist eine solche *differenzierte Inklusion* zu fordern, bei der alle Schülerinnen und Schüler zu ihrem Recht auf passende Bildung kommen. Zudem sollte sie von den Lehrkräften leistbar und für die Geldgeber bezahlbar sein.

Die Partnerklasse – Ein Praxismodell

Das Modell »Notker-Elsbethenschule Memmingen« ist eine solche Mischform, in der versucht wird, allen Kindern (d.h. Behinderten, weniger Begabten, mittelmäßig Begabten, Begabten, Hochbegabten, Kindern mit Migrationshintergrund oder mit ungünstigen häuslichen Bedingungen, Scheidungskindern, Verhaltensauffälligen, unauffälligen Kindern etc.) ihr Recht auf Bildung zu gewähren. Hierbei arbeiten seit 12 Jahren beide Schulen sinnvoll zusammen und fördern die Grundschüler passend.

Die beiden Grundschulklassen gehören organisatorisch zur »Elsbethenschule« (s. Anm. 8). Sie werden als sogenannte Partnerklassen in den ersten beiden Jahrgangsstufen im Gebäude der Notkerschule (Förderzentrum mit Förderschwerpunkt geistige Entwicklung) unterrichtet und kooperieren dort eng mit den jahrgangsgleichen Klassen des Förderzentrums. Die Förderklasse umfasst in der Regel den gesamten Einschulungsjahrgang (etwa sechs bis elf Schüler).



Sonderdarlehen zu 1a-Konditionen!
www.1a-Beamtendarlehen.de
 Nutzen Sie Ihren Status als Beamter, Angestellter oder Arbeiter im ÖD





0800-040 40 41
 Jetzt gebührenfrei anrufen & unverbindlich informieren
NÜRNBERGER Mehrfachgeneralagentur Finanzvermittlung
Prälat-Höing-Str. 19 · 46325 Borken

Um eine Vielzahl von Begegnungen zu ermöglichen, haben die beteiligten Lehrkräfte feste Strukturen im Stundenplan verankert. Jeden Morgen findet eine halbe Stunde Freiarbeit statt. Alle Türen sind geöffnet. Den Kindern stehen beide Klassenräume und der Gruppenraum zur Verfügung. Arbeitsmaterial und Arbeitspartner können frei gewählt werden. Auch der Tagesschluss sowie Wochenbeginn und Wochenabschluss werden mit einem gemeinsamen Ritual begangen. Daneben ist eine feste Zusammenarbeit in den Fächern Musik, Kunst und Sport, aber auch in Werken/Textiles Gestalten sowie in Ethik etabliert. Um die Infrastruktur des Förderzentrums zu nützen und noch mehr Begegnungsmöglichkeiten zu schaffen, wurde der Förderunterricht der Grundschulklasse in Schwimmunterricht umgewidmet und die Schülerinnen und Schüler gehen nun wöchentlich 2 Stunden gemeinsam ins Schwimmbad. Bei all diesen Unterrichtsstunden besteht der Vorteil, mit zwei Lehrkräften in der Klasse zu sein und, je nach Unterrichtssituation, die Klasse zu teilen. Die Lehrerinnen arbeiten entweder in zwei gemischte Gruppen, bestehend aus Förderschülern, Pflegepersonal und Grundschulkindern, oder im Team-Teaching mit der großen Gruppe. Zum Konzept gehört außerdem ein verpflichtender Ganztagsurlaub für beide Klassen. An diesem Tag bleiben alle Grundschulkindern über Mittag in der Schule. Nach dem Mittagessen stehen einhalb Stunden Freizeit auf dem Plan, die vom Team der Tagesstätte des Förderzentrums gestaltet werden. Anschließend findet der gemeinsame Sportunterricht statt.

In der dritten Klasse wechselt die Grundschulklasse in das, etwa einen Kilometer entfernte Gebäude der Elsbethenschule. Die Förderklasse

bleibt am Förderzentrum. Die Klassen werden in ihrer Struktur im Wesentlichen erhalten, jedoch wechseln üblicherweise Lehrer und sonstiges Personal. Eine tägliche gemeinsame Arbeit ist aufgrund der räumlichen Trennung (etwa 15 Minuten Fußweg) nicht mehr möglich. Die Klassen treffen sich aber etwa einmal im Monat zu gemeinsamen Projekten entweder in der Notkerschule oder in den Räumen der Elsbethenschule, zum Teil auch zu gemeinsamen Erlebnistagen wie zum Beispiel zum Thema Wald. Wie in den ersten beiden Schuljahren werden die monatlichen Kooperationsnachmittage unter Regie der Eltern und des Tagesstättenteams durchgeführt. Auch die Fahrten ins Schullandheim und die Schulübernachtungen finden weiter gemeinsam statt. Bei Aktionen im Schulleben der beiden Schulen besuchen sich die Klassen und zu Schulfesten sind stets alle eingeladen (s. Anm. 9).

Dieses Modell ist also nicht, wie zurzeit immer wieder behauptet, ein »Inklusions-light-Modell«, sondern es ist ein exemplarisches, praktikables Beispiel für oben geforderte differenzierte Inklusion. Es stellt einen bewährten Anfang eines von mehreren »passenden« Inklusionsmodellen dar! Anfang bedeutet, dass man, auch im Sinne der UN-Behindertenkonvention, versuchen muss, die äußeren Bedingungen personell, institutionell und materiell so weiterzuentwickeln, die allen Kindern eine für sie passende Bildung ermöglichen.

Die Weiterentwicklung und Öffnung des Modells

Die Frage ist, inwieweit sich dieses Projekt ausweiten lässt, und zwar so, dass nicht nur ein kleiner »exklusiver« Teil der nicht behinderten Kinder (d.h. eine Klasse!) in den »Genuss« dieser inklusiven Kooperation kommt, sondern alle Kinder.

Es ist nicht damit getan, eine »exklusive« Klasse zu separieren und diese mit behinderten Kindern zusammen lernen zu lassen.

Die Ausweitung des Modells dahingehend, eine Grundschulklasse 4 Jahre an der Notkerschule und in dessen exklusivem Schonraum zu unterrichten, ist eine unzureichende Lösung. Sie ist den anderen Kindern gegenüber ungerecht. Nur die Schülerinnen und Schüler, deren Eltern einen Antrag für die Teilnahme an dem Projekt stellten, können nämlich bis dato an dem Modell teilnehmen. Die meisten Kinder der Regel-Grundschule sind demnach von diesen gemeinsamen Lern-Erfahrungen ausgeschlossen. Zudem ist dieser Exklusivitätsstatus für die nicht behinderten Kinder nicht förderlich, denn ihnen fehlt die natürliche, notwendige Konkurrenz der anderen, nicht behinderten Kinder. Schließlich haben die nicht behinderten Teilnehmer am bisher laufenden Projekt nahezu keinen Umgang mit Migrationskindern, da deren Eltern sich so gut wie nicht um einen solchen Platz bemühen. Dieser Umgang ist aber an der Regelschule – quasi automatisch – gegeben und das Lernen desselben für das spätere Leben mindestens so relevant wie den Umgang mit behinderten Personen. Das Umgekehrte gilt ebenso: Kinder mit Migrationshintergrund haben aus genanntem Grund im bisher durchgeführten Modell keine Möglichkeit, sich mit behinderten Kindern auseinanderzusetzen.

Ohne jetzt ein vollständig ausgearbeitetes Weiterführungsmodell vorstellen zu können, wäre aber denkbar, alle Kinder der Grundschule und mehr Kinder bzw. Jugendliche aus der Förderschule in das Projekt mit einzubeziehen. Das könnte im Rahmen der jetzigen Möglichkeiten so umgesetzt werden, dass man z.B. alle 4. Grundschulklassen einmal wöchentlich mit verschiedenen Gruppen von (auch älteren) behinderten Schülern der Förderschule zusam-

menbringt. Gemeinsame Aktivitäten künstlerischer, musikalischer oder konkret tätiger Natur, gemeinsame Wald-erkundungen, Lernwerkstattarbeit etc. wären da als sinnvolle Beschäftigung denkbar. Ein entsprechendes Curriculum müsste selbstverständlich dazu erarbeitet werden.

Auf diese Weise kämen alle nicht behinderten Kinder der Grundschule und möglichst viele behinderte Schülerinnen und Schüler miteinander in Kontakt. Beide Seiten hätten sich im wahrsten Sinne des Wortes geöffnet. Diese Ausweitung im sozialen Miteinander könnten so aufseiten der Grundschüler auch Kinder mit Migrationshintergrund erreichen. Damit könnte den – nach wie vor – bestehenden Ressentiments der Migrationseltern gegenüber Behinderten aktiv begegnet werden. Aufseiten der Behinderten würde sich die Schule

dahingehend öffnen, dass mehrere Gruppen der Förderschüler mit nicht behinderten Kindern gemeinsam Lern-Erfahrungen machen könnten.

Fazit

Mit der Konkretisierung und Weiterentwicklung dieses Modellansatzes würde ein machbarer, sinnvoller und aktiver Beitrag zur oben beschriebenen differenzierten Inklusion geleistet werden. Er könnte über das Modell hinaus zur Suche nach weiteren Möglichkeiten anspornen und so den Inklusionsgedanken sinnvoll weiterentwickeln. ■

Prof. Dr. Peter Chott

*Rektor der Elsbethenschule Memmingen, apl.
Prof. am Lehrstuhl für Schulpädagogik der
Universität Augsburg*

Anmerkungen:

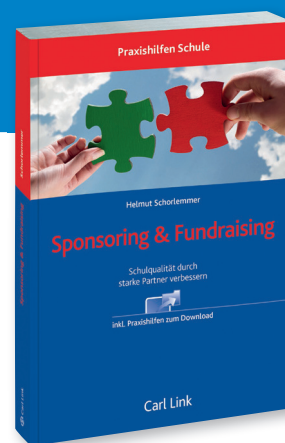
1. z.B. in: Die Schulleitung 37. Jg. H2/2010/S. 7 – 10.
2. z.B. auf dem BSV-Schulleitungskongress 2010 in Wildbad Kreuth; vgl. in: Die Schulleitung 37. Jg. H3/2010/S. 7
3. Zitiert in: DIE ZEIT Nr. 13 v. 21. März 2013; S. 17 – 19.: Dorit Kowitz: Wie viel anders ist normal?
4. Aus: idw-online.de/de/news?print=1&id=524064 nach Pressestelle der Bertelsmann-Stiftung: Ute Friedrich
5. Aus: <http://www.idw-online.de> vom 23.03.2012: Inklusion gibt es nicht umsonst – nach Pressestelle der Bertelsmann-Stiftung: Ute Friedrich
6. Aus: idw-online.de/de/news?print=1&id=524064 nach Pressestelle der Bertelsmann-Stiftung: Ute Friedrich: Die zusätzlichen Personalkosten würden sich bundesweit auf rund 9 300 Lehrkräfte bzw. circa 660 Mio. Euro belaufen. Dazu käme der materielle Mehraufwand von rund 70,3 Mio. Euro.
7. In: DIE ZEIT Nr. 13 v. 21. März 2013; S. 75 f.: Elsbeth Stern/Aljoscha Neubauer: Wir brauchen die Schluen
8. Vgl. Artikel von Anna Maria Fischer-Kautzsch: Grundschule auf den Weg zur Inklusion; in: Die Schulleitung 38. Jg. Heft3/2011/S. 4 – 9
9. Genaueres hierzu auf der Website: www.notkerschule-memmingen.de (Rubrik »Kooperation«)

Chancen nutzen – Risiken vermeiden

Die Schule der Zukunft ist eine offene Schule. Sie unterhält **Verantwortungspartnerschaften mit außerschulischen Institutionen, Organisationen und Unternehmen**, denn in einer globalisierten Welt ergeben sich auch für Schulen neue Herausforderungen. Eine Unterstützung durch Partner außerhalb der Schule ermöglichen dabei Kooperationen, die den schulischen Bildungs- und Erziehungsauftrag konstruktiv begleiten.

Das Buch informiert über die **Chancen und Grenzen von Schul sponsoring** und bietet **zahlreiche Arbeitsmaterialien wie Musterverträge und Checklisten**, die beim Aufbau eines Sponsoringplans hilfreich sind.

Konzeptionelle und strategische Bausteine werden ebenso thematisiert wie rechtliche und steuerrechtliche Aspekte – alles begleitet von anschaulichen Beispielen aus der Praxis.



Schorlemmer Sponsoring & Fundraising

Mit starken Partnern die Schulqualität steigern
2014, ca. 250 Seiten, kartoniert,
ca. € 32,90
ISBN 978-3-556-06512-9
Erscheint voraussichtlich im Juni 2014

Zu beziehen über Ihre Buchhandlung oder direkt beim Verlag.

 Wolters Kluwer | Carl Link

Wolters Kluwer Deutschland GmbH ■ Postfach 2352 ■ 56513 Neuwied
Telefon 02631 801 2211 ■ Telefax 02631 801 2223
www.wolterskluwer.de ■ info@wolterskluwer.de

 www.wolterskluwer.de
einfach online kaufen...