

## WOLLEN SIE MITMACHEN?

Alle Informationen finden Sie unter [www.schulewirtschaft.de](http://www.schulewirtschaft.de)

Die Bundesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT* ist ein Zusammenschluss der Landesarbeitsgemeinschaften *SCHULEWIRTSCHAFT* mit ihren Arbeitskreisen.

## KONTAKT

### BÜRO KÖLN

Konrad-Adenauer-Ufer 21  
50668 Köln  
Tel.: +49 (0) 221/49 81-723  
Fax: +49 (0) 221/49 81-99 723  
[schulewirtschaft@iwkoeln.de](mailto:schulewirtschaft@iwkoeln.de)

### BÜRO BERLIN

Breite Straße 29  
10178 Berlin  
Tel.: +49 (0) 30/20 33-15 10  
Fax: +49 (0) 30/20 33-15 05  
[schulewirtschaft@arbeitgeber.de](mailto:schulewirtschaft@arbeitgeber.de)



## SCHULLEITER BRAUCHEN MEHR EIGENVERANTWORTUNG UND ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZEN

Bestandsaufnahme von Aufgaben und Kompetenzprofilen  
von Schulleitungen in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland

# IMPRESSUM

**Herausgeber:**

Bundesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT*  
Institut der deutschen Wirtschaft Köln

ISBN 978-3-00-043220-0

© 2013 Alle Rechte vorbehalten

Bundesarbeitsgemeinschaft  
*SCHULEWIRTSCHAFT*  
Konrad-Adenauer-Ufer 21  
50668 Köln

[www.schulewirtschaft.de](http://www.schulewirtschaft.de)

**Vorsitzende:**

OStD a. D. Ulrich Wiethaup  
Ernst Baumann

**Geschäftsführung:**

Marion Hächtermann M. A.  
*Institut der deutschen Wirtschaft Köln*

Yvonne Kohlmann M. A.

*Bundesvereinigung der  
Deutschen Arbeitgeberverbände*

**Redaktion:**

Marion Hächtermann (verantwortlich)  
Bärbel Zender

**Design:**

GDA KOMMUNIKATION  
[www.gda-kommunikation.de](http://www.gda-kommunikation.de)

**Umsetzung:**

Matthias Hugo, Köln  
[www.konturenreich.de](http://www.konturenreich.de)

**Bildnachweis:**

© Sergey Nivens/Fotolia

Helmut E. Klein

SCHULLEITER BRAUCHEN MEHR  
EIGENVERANTWORTUNG UND  
ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZEN

Bestandsaufnahme von Aufgaben und Kompetenzprofilen  
von Schulleitungen in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland

# INHALTSVERZEICHNIS

- 03** Vorwort
- 04** School Governance – vom Zauberwort zur erfolgreichen Praxis
- 07** Methodische Anmerkungen
- 08** Ergebnisse im Gesamtüberblick: Bundesweite Trends  
Führungsfunktion: Anforderungen häufig klar formuliert  
Verantwortung für Schulprogramm: Eine Selbstverständlichkeit  
Verantwortung für Schulentwicklung: Weithin Konsens  
Personalrekrutierung: Begrenzte Mitwirkungsrechte  
Gestaltung der Personalpolitik: Mit Einschränkungen  
Budgetverantwortung: Enge Spielräume  
Führungskräfteentwicklung: Längst keine Pflichtveranstaltung
- 22** Schulleiterhandeln: Zum Status quo in den Bundesländern  
Baden-Württemberg                      Niedersachsen  
Bayern                                      Nordrhein-Westfalen  
Berlin                                        Rheinland-Pfalz  
Brandenburg                              Saarland  
Bremen                                      Sachsen  
Hamburg                                    Sachsen-Anhalt  
Hessen                                        Schleswig-Holstein  
Mecklenburg-Vorpommern              Thüringen
- 40** Empfehlungen
- 43** Literatur
- 46** Anhang

## VORWORT

Bei der Sicherung und Verbesserung der Qualität von Schule als Ziel der aktuellen Reformbestrebungen können und müssen die Schulleitungen eine entscheidende Rolle spielen. Bereits im Jahr 2008 hat sich die Bundesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT* mit der Veröffentlichung „Was Schulleiter als Führungskräfte brauchen“ der Aufgabe angenommen, die Entwicklungen in den einzelnen Bundesländern beim Thema System- und Schulmanagement zu beleuchten und die Bedeutung hervorzuheben, die Schulleiter als Führungskräfte in diesem Kontext einnehmen.<sup>1</sup>

In der Studie „Was Schulleiter als Führungskräfte brauchen“ wurde festgestellt, dass in allen Bundesländern der Paradigmenwechsel im Systemmanagement mehr oder weniger eingeleitet worden ist. Erklärtes politisches Ziel war und ist, Schulleitungen zunehmend mehr Verantwortung und Gestaltungsfreiräume zu übertragen, um die Bildungsqualität in ihren Schulen zu verbessern und zu sichern. Da aber deutliche Diskrepanzen zwischen der politisch gewollten Selbstständigkeit der Schule und den tatsächlichen Entscheidungs- und Verantwortungskompetenzen der Schulleitungen zu konstatieren waren, bestand noch ein erhebliches Verbesserungspotenzial.

Mit der vorliegenden Analyse unterstützt die Bundesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT* die Reformbestrebungen in den Ländern, durch die Einrichtung eines zielorientierten Schulmanagements und der Übertragung von Entscheidungskompetenzen den Schulen den dafür erforderlichen Handlungsspielraum zu überlassen, um Qualität, Chancengerechtigkeit und Effizienz des Schulsystems zu fördern. Schulen brauchen stärkere Unabhängigkeit und mehr Eigenverantwortung, um der hohen gesellschaftlichen Verantwortung besser gerecht zu werden.

Berlin und Köln, im Juli 2013

**OStD a. D. Ulrich Wiethaup**  
Vorsitzender Schule

**Ernst Baumann**  
Vorsitzender Wirtschaft

Bundesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT*

<sup>1</sup> Im Folgenden sind mit dem Begriff „Schulleiter“ sowohl Schulleiterinnen als auch Schulleiter gemeint. Gleiches gilt für die Verwendung der Begriffe „Lehrer“, „Schüler“ usw.

## SCHOOL GOVERNANCE – VOM ZAUBERWORT ZUR ERFOLGREICHEN PRAXIS

Seitdem sich die Bundesrepublik Deutschland an internationalen Vergleichsstudien im Bildungsbereich beteiligt, sind eine Reihe internationaler Reformideen von der deutschen Bildungspolitik adaptiert worden. Auf der Organisationsebene betrifft das die Debatte um ein „neues Steuerungsmodell des Schulwesens“ (Altrichter/Maag Merki, 2010). Während sich bereits in den 1990er Jahren Begriffe wie „New Public Management“ und „Educational Governance“ oder „School Governance“ in der internationalen Forschung etablierten, sind diese Begriffe in Erziehungswissenschaft, Bildungspolitik und Bildungsadministration im deutschsprachigen Raum noch nicht allzu lange präsent (van Ackeren/Brauckmann, 2010, 41) – und das nicht ohne Grund.

So haben gerade die großen internationalen Schulleistungsvergleiche in Ländern mit unterschiedlicher politischer und administrativer Steuerung des Schulsystems sowie unterschiedlicher zur Verfügung stehender Ressourcen Hinweise geliefert, dass die politisch-administrativen Systemsteuerungen dafür verantwortlich sein können, dass die Schulsysteme unterschiedlich leistungsfähig sind. So weist Wössmann (2008; 2006) nach, dass es sogenannte Interaktionseffekte von Schulautonomie beziehungsweise der Dezentralisierung von Entscheidungsmacht gibt. Dabei ist zu beachten, dass eine wechselseitige Entsprechung zwischen externer Überprüfung und Schulautonomie besteht. Ist Erstere nicht gegeben, bestehen nicht nur keine Anreize, sondern vielmehr Möglichkeiten für opportunistisches Verhalten. Die gleichen Effekte von Schulautonomie über Lehrergehälter mit und ohne zentrale Prüfungen finden sich auch in der Analyse der PISA-Daten (vgl. Fuchs/Wößmann, 2007).

Die in Deutschland aufgegriffenen Reformansätze der Dezentralisierung gehen davon aus, dass die durch veränderte innerschulische Organisations- und Arbeitsstrukturen herbeigeführten schul- und unterrichtsrelevanten Entscheidungen eine direkte positive Wirkung auf die Lernergebnisse der Schüler haben. Damit wird ein Bedingungsverhältnis zwischen der Organisations- und Führungsstruktur in der Schule und der Qualität des Unterrichts und den Lernleistungen der Schüler unterstellt (Wissinger, 2007, 110). Diese Ansätze knüpfen an die unter dem Begriff „New Public Management“ geführte Modernisierungsdiskussion an, die als anerkannt voraussetzt, dass die traditionellen, vertikal-bürokratischen Strukturen Innovation, Flexibilität und Reaktionsfähigkeit hemmen (Brückner/Tarazona, 2010, 83). Im Kern orientiert sich die Bildungspolitik dabei am betrieblichen Steuerungswissen,

wonach es für die konkrete Umsetzung der auf der politischen Steuerungsebene festgelegten Leistungs- und Wirkungsziele darauf ankommt, welches Ausmaß an operativer Handlungsfreiheit Schulen zugestanden wird. Bildungsadministratoren folgen mit diesem Konzept aber auch der Schulleffektivitäts- und Schulentwicklungsforschung, die in letzter Zeit die Schulleitung vornehmlich im Blickwinkel der Einzelschule thematisiert hat (Brauckmann/Herrmann, 2012, 88).

In der empirischen Forschung „schulischer Governance“ lassen sich nach van Ackeren/Brauckmann (2010) im Wesentlichen zwei Diskussionsperspektiven unterscheiden: Zum einen die normativ geführte Diskussion um die Ausgestaltung von „good governance“, wie sie etwa in den Arbeiten von Huber (2013a, 2013b) thematisiert wird. Zum anderen sucht eine analytische Perspektive, die eine Typisierung von Governance-Regimen zum Ziel hat, nach Merkmalen effektiver und effizienter Konstellationen für die Entwicklung von Bildungssystemen. Dieser Band versteht sich mit seiner Dokumentation von Verfügungsrechten und Ressourcenverantwortung als Beitrag zur Analyse der von der Politik gesetzten Rahmenbedingungen – und will nicht zuletzt im Sinne der Förderung von Effizienzpotenzialen auf Widersprüche zwischen administrativer und operativer Ebene hinweisen.

Zur Beschreibung von School Governance als neuem Steuerungsansatz ist hierzulande die Verwendung der Begriffe Selbstständige Schule oder Eigenverantwortliche Schule gebräuchlich geworden. Gemeint ist damit, den Schulen die immer wieder geforderte Freiheit zu geben, Schule gemäß den lokalen Bedürfnissen gestalten zu können (Popp et al., 2012, 237; Dubs, 2005). Dies geht einher mit dem Zuwachs an Verantwortung von Schulleitungen (und Lehrerkollegien) für personelle und finanzielle Entscheidungen sowie inhaltliche Sachentscheidungen. So stellt sich in personalökonomischer Hinsicht die Frage, ob und inwieweit Schulleitungen Entscheidungskompetenzen hinsichtlich des Disziplinarrechts, der Weisungsbefugnis, der Beurteilungsbefugnis sowie der Einstellung von Lehrkräften übertragen wurden. Eine Bestandsaufnahme der Aufgaben und Kompetenzprofile von Schulleitern in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland (Klein, 2008) zeigt, dass die Länder Schulleitungen zwar die Verantwortung für die Schul- und Organisationsentwicklung sowie das Qualitätsmanagement übertragen haben, es aber insbesondere in puncto Personalführung an geeigneten Führungsmitteln mangelt. Verantworten Schulleitungen die Personalpolitik ihrer Schulen, sollte ihnen auch die Selbstbewirtschaftung von Sach- und Personalmitteln zugestanden werden – nicht zuletzt deshalb, um damit Planungssicherheit und Kontinuität der Personalversorgung zu gewährleisten.

Schulleitungen stehen mittlerweile in allen Bundesländern in der Pflicht, die Verantwortungsübernahme für Führung und Strategie wie auch für das Erreichen des vereinbarten Leistungssolls zu übernehmen. Jenseits klarer Aufgabenstrukturen,



eindeutiger Delegation von Verantwortlichkeiten und Einbindung möglichst aller Kräfte geht es dabei vor allem um geteilte Normen, die das gemeinsame Ziel beschreiben (Klein/Stettes, 2012, 20). Dieses Selbstverständnis von Leitungskultur knüpft an die im Grunde schon als historisch zu bezeichnenden Befunde der Schuleffektivitätsforschung von Sammons et al. (1995, 17 ff.) an, wonach effektive Schulen sich unter anderem durch professionelle Führung sowie gemeinsam geteilte Visionen und Ziele auszeichnen.

Dies wurde von der Bildungspolitik aufgegriffen, indem diese von Schulen die Ausrichtung des schuleigenen Profils an einem Schulprogramm einfordert – eingebettet in den allgemeinen Qualitätsrahmen, der Kriterien und Standards für „gute Schule“ und „guten Unterricht“ definiert (siehe exemplarisch MSW NRW, 2006).

Weiterhin wird dies besiegelt durch Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht, die Gestaltungsmöglichkeiten schulspezifischer Personalentwicklung mit Fortbildungsplan und Fortbildungsbudget bieten. Das Führungsinstrument Zielvereinbarungen mit Lehrkräften ist dabei ebenso von Bedeutung, denn es dient der Transparenz und Delegation von schulinterner Verantwortung und macht Leistungen auf jeder Handlungsebene beziehungsweise Leistungen des Einzelnen sichtbar.

Im Wesentlichen konzentriert sich diese Analyse auf die Fragen, in welchem Umfang Schulleitungen über Entscheidungsmacht, Führungsinstrumente und Ressourcen im Rahmen der Selbstständigen Schule verfügen. Es lassen sich jedoch – etwa im Sinne der Typologie genutzter Handlungsspielräume nach Senkbeil (2005, 299 ff.) – keine Rückschlüsse auf deren Gebrauch und Wirkungsgrad ziehen.

Ebenso bleibt die Erörterung möglicher Spannungen dieser Steuerungskonfiguration in Bezug auf Governance-Regler wie staatliche Inputsteuerung und Schulaufsicht versus professionelle und hierarchische Selbststeuerung (Feldhoff et al., 2012, 80 ff.) von dieser Analyse unberührt.

Eine explorative Analyse über besonders leistungsfähige Schulen, die beispielsweise als Preisträger beim Wettbewerb „STARKE SCHULE – Deutschlands beste Schulen, die zur Ausbildungsreife führen“ von der Gemeinnützigen Hertie Stiftung ausgezeichnet werden, bestätigt nicht nur die Dimension professioneller Führung als ein Merkmal effektiver Schulen. Sie zeigt auch, dass Schulleitungen die (begrenzten) Spielräume schulaufsichtlicher Vorgaben willentlich ausloten, sie aktiv nutzen und kreativ erweitern (Klein, 2013, 15).

## METHODISCHE ANMERKUNGEN

Da die Länder bisher keine eigenständigen Berichte über die Ausgestaltung schulischer Governance vorgelegt haben, bedingt die Recherche von relevanten und authentischen Daten, dass diese auf Anfrage von den Kultus- und Schulministerien zur Verfügung gestellt und autorisiert werden.

Zur Erfassung und Absicherung der Datenlage wurde daher – in Anlehnung an die Befragung im Jahr 2007 – ein Fragebogen „Schulleiterhandeln: Aufgaben, Kompetenzen, Ressourcen“ (siehe Anhang) entwickelt und an die jeweiligen Kultus- und Schulministerien und gegebenenfalls auch an die zuständigen Landesinstitute verschickt. Der Versand des Fragebogens erfolgte zur Jahresmitte 2012. Wegen der teilweise ressortübergreifenden Themenstellung in einigen Ministerien mussten Rücksprachen mit anderen Institutionen oder Fachabteilungen abgewartet werden. Zur Kompensation von Informationsdefiziten sind auch gezielt die Angaben von Schulleitungen bei der Bewertung der Sachlage berücksichtigt worden. Das so durchgeführte zeitaufwändige Verfahren führte dazu, dass nunmehr für alle Bundesländer vollständige und belastbare Daten vorhanden sind.

Hinsichtlich der Einordnung der einzelnen im Fragebogen erfassten Sachstände durch die Antwortpartner ist vorsorglich anzumerken, dass die Interpretation der Rechtslage und deren Praxis auch der subjektiven Wahrnehmung der Befragten unterliegt und die Ergebnisse insofern auch Meinungen über objektive Gegenstände wiedergeben können. In einigen Fällen wichen die Angaben der Ministerien und Landesinstitute deutlich von denen der Schulleitungen ab. Andererseits waren manche Befragten in den Ministerien bereit, bei einigen Fragen eine Schätzung zu wagen, um Dimensionen oder Ausprägungsgrade fassbarer zu machen.

## ERGEBNISSE IM GESAMTÜBERBLICK: BUNDESWEITE TRENDS

Die Reformdiskussion um „School Governance“ bewirkte in der letzten Dekade einen Strategie- und Strukturwandel auf der politischen Steuerungsebene der Schulbehörden, der auf der operativen Ebene der Einzelschule unmittelbar erfahrbar ist. So ist es Ziel aller Bundesländer, die Verantwortlichkeiten vor Ort zu stärken. Die entscheidende Frage ist deshalb, ob und in welcher Weise Entscheidungskompetenzen dezentralisiert und auf Schulleitungen übertragen werden. Das schließt die Analyse mit ein, ob diese Zuschreibung von Verantwortung eher im Sinne eines Postulats zu verstehen ist, oder ob den Schulleitungen für die ihnen übertragenen Obliegenheiten vonseiten der Schuladministration die dafür nötigen Führungsmittel, Kompetenzen und Ressourcen übertragen wurden – insbesondere was die Freiheitsgrade bei Personalentscheidungen und Personalbewirtschaftung betrifft.

### **FÜHRUNGSFUNKTION: ANFORDERUNGEN HÄUFIG KLAR FORMULIERT**

Längst hat sich im Bildungsbereich das Bewusstsein entwickelt, dass zukunftsfähige, effiziente Bildungssysteme professionalisierter Schulleitungsstrukturen bedürfen, um die Modernisierung meistern und politische Ziele erreichen zu können. Schulleitungen tragen zum Beispiel die Hauptverantwortung für das Lehrpersonal hinsichtlich der direkten Personalführung (Thom/Ritz, 2002, 27). Schulleiter fungieren folglich als Führungskräfte. Dieser Anspruch bedingt, dass für anspruchsvolle Führungstätigkeiten kompetente Führungskräfte zur Verfügung stehen. In dieser Hinsicht haben alle Bundesländer ihre Hausaufgaben erledigt, denn die Anforderungen an das pädagogische Führungspersonal sind in der Regel schriftlich fixiert (Tabelle 1). Dies ist als Beleg zu werten, dass mittlerweile ein Konsens besteht, dass Schulleitungen Führungsaufgaben innehaben und für die Übernahme einer leitenden Funktion unterschiedliche Qualifikationsanforderungen erfüllt sein müssen. Lediglich in der Art, wie diese Anforderungen kommuniziert werden, sehen sich die Länder in unterschiedlicher Weise in der Pflicht. Zum Teil sind diese Beschreibungen in Anforderungsprofilen, Leitfäden oder Handbüchern – meist im Internet – hinterlegt, zum Teil sind die Anforderungen eher allgemeiner Art und finden sich in Schulgesetzen, Dienstordnungen oder Richtlinien wieder. Im letzteren Fall werden die Anforderungen an die Führungsfunktion von Schulleitung weniger aktiv oder gar nicht kommuniziert.

## Führungsfunktion von Schulleitung: Anforderungen häufig klar formuliert (Tabelle 1)

Bundesland	Beschreibung der Führungsfunktion liegt vor	Wird aktiv kommuniziert
Baden-Württemberg	✓	✓
Bayern	✓	✓
Berlin	✓	✗
Brandenburg	✓	✗
Bremen	✓	✓
Hamburg	✓	✗
Hessen	✓	k. A.
Mecklenburg-Vorpommern	✓	✓
Niedersachsen	✓	✓
Nordrhein-Westfalen	✓	✓
Rheinland-Pfalz	✓	✓
Saarland	✓	✓
Sachsen	✓	✗
Sachsen-Anhalt	✓	k. A.
Schleswig-Holstein	✓	✓
Thüringen	✓	✓

✓ = ja    ✗ = nein

Quelle: IW Köln

Stand: Jahreswende 2012/2013

## VERANTWORTUNG FÜR SCHULPROGRAMM: EINE SELBSTVERSTÄNDLICHKEIT

Qualitätsentwicklung durch Schulprogramme ist im Kontext des deutschen Bildungsföderalismus ein noch vergleichsweise junger Ansatz systematischer Schulentwicklung. Als eines der ersten Bundesländer verpflichtete Nordrhein-Westfalen 1998 jede Schule, ein Schulprogramm zu entwickeln. Das Schulprogramm, das die verbindlichen staatlichen Vorgaben aufnimmt, ist das grundlegende Konzept der pädagogischen Zielvorstellungen und der Entwicklungsplanung einer Schule – so postulierte es das damalige nordrhein-westfälische Schulministerium (MSWWF NRW, 1998, 18). Dies entspricht einer wünschenswerten Strategieverantwortung im Sinne der betrieblichen Strategie- und Zielfindung für die Schule. Wurden bei der von der Bundesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT* 2007 in den Kultus- und Schulministerien durchgeführten Umfrage (Klein, 2008, 17) noch Zweifel an einer durchgängigen Funktion von Schulprogrammen als qualitätssicherndes Instrument geäußert, so sind diese heute nicht mehr feststellbar. Schulleitungen stehen in der Pflicht, Schulprofile zu entwickeln, zu gestalten – sprich: tatsächlich zu realisieren – und ihre Sinnhaftigkeit und Wirkungsweise im Sinne einer internen Evaluation zu überprüfen. Der hohe Durchdringungsgrad, den Schulprogramme im Schulalltag in allen Bundesländern mittlerweile erzielen, lässt den Schluss zu, dass

dieser eben auch performativen Effekten geschuldet ist. Anders formuliert: Wer die Arbeit an selbstgesetzten Zielen ausrichtet und überprüft, ob er diese erreicht, lernt das Verfahren schätzen, weil es der Bestätigung der eigenen Leistung dient und diese sichtbar macht.

### Verantwortung für Schulprogramm: Eine Selbstverständlichkeit (Tabelle 2)

Schulleitungen sind verantwortlich für

Bundesland	Schulprogramm	Weiterentwicklung	Durchführung	Evaluation
Baden-Württemberg	✓	✓	✓	✓
Bayern	✓	✓	✓	✓
Berlin	✓	✓	✓	✓
Brandenburg	✓	✓	✓	✓
Bremen	✓	✓	✓	✓
Hamburg	✓	✓	✓	✓
Hessen	✓	✓	✓	✓
Mecklenburg-Vorpommern	✓	✓	✓	✓
Niedersachsen	✓	✓	✓	✓
Nordrhein-Westfalen	✓	✓	✓	✓
Rheinland-Pfalz	✓	✓	✓	✓
Saarland	✓	✓	✓	✓
Sachsen	✓	✓	✓	✓
Sachsen-Anhalt	✓	✓	✓	✓
Schleswig-Holstein	✓	✓	✓	✓
Thüringen	✓	✓	✓	✓

✓ = ja    ✗ = nein  
Quelle: IW Köln

Stand: Jahreswende 2012/2013

Es wird an anderer Stelle noch zu klären sein, ob oder inwieweit die Effekte der Schulprogrammarbeit von weiteren Instrumenten wie Rechenschaftslegung und Zielvereinbarungen in sinnvoller Weise zu flankieren sind.

### VERANTWORTUNG FÜR SCHULENTWICKLUNG: WEITHIN KONSENS

Die Verantwortlichkeiten der Schulleitungen für das Schulprofil beziehungsweise das Schulprogramm thematisieren auf sinnfällige Weise den Paradigmenwechsel von der bürokratisch-administrativen Steuerung über Verordnungen und Regularien, in der die Steuerung von Abläufen oft stärker gewichtet werden als die Resultate, hin zum dezentralen Schulmanagement durch die Schulleitungen vor Ort. Hier greift im Wesentlichen ein Verständnis von Verantwortung und Wirkungsorientierung, wonach die Leistungsbetrachtung das größte Entwicklungspotenzial aufweist (Schedler, 2002, 68). School Governance definiert sich demnach über

eine durch Evaluation messbare Zielsetzung (Schulprogramm beziehungsweise Zielvereinbarung) für die Aufgabenerfüllung. Dazu wird den Schulleitern – bis auf zwei Ausnahmen – in allen Bundesländern formal die Verantwortung für die Schul-, Organisations- und Personalentwicklung übertragen. Auch hier wird vom Ansatz her deutlich, dass für ein auf der Eigenverantwortung der Schulen gründendes Qualitätsmanagement die differenzierte – sprich lokal angemessene oder bedarfsgerechte – Steuerung der Teilsysteme für unverzichtbar gehalten wird.

### Verantwortung für Schulentwicklung: Weithin Konsens (Tabelle 3)

Schulleitungen sind verantwortlich für

Bundesland	Schulentwicklung	Organisationsentwicklung	Personalentwicklung
Baden-Württemberg	✓	✓	✓
Bayern	✓	✓	✓
Berlin	✓	✓	✓
Brandenburg	✓	✓	✓
Bremen	✓	✓	✓
Hamburg	✓	✓	✓
Hessen	✓	✓	✓
Mecklenburg-Vorpommern	✓	✓	✓
Niedersachsen	✓	✓	✓
Nordrhein-Westfalen	✓	✓	✓
Rheinland-Pfalz	✓	✗	✓
Saarland	✓	✓	✓
Sachsen	✓	✓	✓
Sachsen-Anhalt	✓	✓	✗
Schleswig-Holstein	✓	✓	✓
Thüringen	✓	✓	✓

✓ = ja   ✗ = nein

Quelle: IW Köln

Stand: Jahreswende 2012/2013

Allerdings ist es für den Erfolg von Bildungssystemen entscheidend, ob der Eigenverantwortung der Schulen durch rationale und differenzierte Steuerung des Ressourceneinsatzes als Konsequenz der Systembeobachtung Rechnung getragen wird (van Ackeren/Brauchmann, 2010, 42). Der Ausgestaltung dieser Gelingensbedingungen wird im Folgenden mithilfe der Aspekte Personalrekrutierung, Führungs- und Budgetverantwortung nachgegangen.

## PERSONALREKRUTIERUNG: BEGRENZTE MITWIRKUNGSRECHTE

Organisationsentwicklung beinhaltet immer auch Personalpolitik. Übertragen auf die Schule bedeutet dies die Verantwortungsübernahme einer Schulleitung für

die Personalrekrutierung und die Personalentwicklung. In dieser Frage haben die Länder die Reformstrategie „Selbstständige Schule“ noch nicht konsequent durchdekliniert. Zwar verfügen im Grunde Schulleiter in allen Bundesländern über Mitwirkungsrechte bei der Einstellung von Lehrkräften an ihren Schulen. Doch sind diese landauf landab sehr uneinheitlich. Zumeist ist damit ein Vorschlagsrecht gemeint. Lediglich in der Hälfte der Bundesländer können Schulleitungen bei Einstellungen von neuem Lehrpersonal eine selbstständige Entscheidung treffen – teilweise jedoch unter dem Vorbehalt des Landes, gegebenenfalls Stellenbesetzungen im Zuge des Sicherstellungsauftrages via Zuteilungsversetzungen vorzunehmen. Mit einer autonomen oder eigenverantwortlichen Personalpolitik, wie sie von Unternehmen betrieben wird, können diese Personalentscheidungsbefugnisse daher nicht unbedingt gleichgesetzt werden. Zu beobachten ist zudem, dass die in allen Ländern durchgeführten Modell- oder Erprobungsphasen zur Entwicklung selbstständiger oder eigenverantwortlicher Schulen abgeschlossen sind oder vor dem Abschluss stehen. Dies lässt hoffen, dass aufgrund entsprechender Erkenntnisgewinne die eine oder andere Stellschraube noch nachjustiert wird.

### Personalrekrutierung: Begrenzte Mitwirkungsrechte (Tabelle 4)

Bei der Rekrutierung von Lehrkräften haben Schulleitungen ...

Bundesland	Mitwirkungsrecht	Vorschlagsrecht	alleinige Entscheidungsverantwortung
Baden-Württemberg	✓	✓	✗
Bayern	○	✓	✗
Berlin	✓	✓	✗
Brandenburg	✓	✓	✓
Bremen	✓	✓	✓
Hamburg	✓	✗	✓
Hessen	✓	✓	✗
Mecklenburg-Vorpommern	✓	✓	✓
Niedersachsen	✓	✓	✗
Nordrhein-Westfalen	✓	✓	✓
Rheinland-Pfalz	✓	✓	✓
Saarland	✗	✓	✗
Sachsen	✓	○	✗
Sachsen-Anhalt	✓	✓	✗
Schleswig-Holstein	✓	✓	✓
Thüringen	✓	✓	✗

✓ = ja   ○ = teilweise   ✗ = nein

Stand: Jahreswende 2012/2013

Bayern: Mitwirkungsrechte teilweise: in Abhängigkeit von der Schulform.

Brandenburg: Entscheidungsverantwortung bezieht sich auf befristete Vertretungsbedarfe.

Sachsen: Vorschlagsrecht bezieht sich ausschließlich auf Vertretungsbedarfe.

Quelle: IW Köln

Personalentwicklung gehört – wie Tabelle 3 zeigt – zum Kerngeschäft der Führungskraft Schulleiter. Im weitesten Sinne reicht diese von der Personaleinstellung über Fortbildungsplanung und Fortbildung (als Instrumente der Schulentwicklung und des Qualitätsmanagements) bis hin zu Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen. Insbesondere an der Beschreibung der Merkmale von Organisations- und Personalentwicklung lässt sich feststellen, dass die Schlagwörter als „Containerbegriffe“ fungieren, in die vonseiten der Schuladministration beliebig viel hineininterpretiert wird, was von den Schulleitungen an Organisations- und Personalentwicklung zu leisten ist. Die größte inhaltliche Kongruenz wird durch die Zuschreibung von Verantwortung für Fortbildung und Qualifizierung des Lehrpersonals, Mitarbeitergespräche sowie Dienst- und Zielvereinbarungen erzielt. Personalrekrutierung sowie die Förderung von Teamstrukturen und Talenten (durch Besetzung auf Funktionsstellen) finden eher selten Erwähnung.

Personalentwicklung im qualifikatorischen Sinne setzt die Verfügbarkeit von Angeboten und Fortbildungsbudgets voraus. Hier stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten Schulleitungen zur Verfügung stehen, Fortbildungspläne und Qualifizierungsbedarfe zur Förderung des Kollegiums und der Schulqualität zu realisieren. Nach Auskunft der an dieser Umfrage beteiligten Ministerien, Landesinstitute und Schulleitungen stehen in vier Bundesländern Schulleitungen keine Budgets für Lehrerfortbildung zur Verfügung. In einigen Ländern werden Mittel auf Antrag zugewiesen. In etwa der Hälfte der Bundesländer werden Schulen jährlich Pauschalbeträge zugeteilt – entweder in Form einer Pro-Kopf-Pauschale (je nach Land zwischen 15 Euro und 45 Euro je Lehrkraft) oder in Form einer Schulpauschale (zwischen 1.000 Euro und 2.000 Euro). Was damit tatsächlich an Fortbildung bei externen Anbietern oder Referenten gekauft werden kann, lässt sich nicht beantworten.

## **GESTALTUNG DER PERSONALPOLITIK: MIT EINSCHRÄNKUNGEN**

Wird die Verantwortung für die Schul-, Organisations- und Personalentwicklung unter betriebswirtschaftlichen Führungsaspekten dahingehend untersucht, ob oder in welchem Umfang den Schulleitungen als Entscheidungsträger die erforderlichen Führungsmittel zur Verfügung stehen, gerät dies rasch zur Gretchenfrage. Beim Blick auf Tabelle 5 zeigt sich, dass die den Schulleitungen zur Verfügung stehenden Führungsinstrumente und die daran geknüpften Freiheitsgrade sich von Bundesland zu Bundesland nicht unerheblich unterscheiden.

Derzeit haben Schulleitungen in 15 Bundesländern das Recht, dienstliche Beurteilungen zu erstellen. Dieses Recht erstreckt sich auf die Anlassbeurteilung. In Sachsen-Anhalt war diese Befugnis zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht erteilt – jedoch als Absichtserklärung in der politischen Diskussion. In acht Ländern gilt diese Befugnis auch für das Erstellen einer Regelbeurteilung. Beim Punkt



Lehrerbeurteilung zeigt sich, dass Befugnisse, die ehemals beim Schulumt, der nächsthöheren Schulbehörde oder Schulaufsichtsbehörde lagen, mittlerweile in allen Bundesländern auf Schulleiter übertragen wurden oder werden – und dieser Fakt als weiteres Indiz der Dezentralisierung von Verfahrensvorschriften beziehungsweise zur Delegation von Kompetenzen auf Schulleiter zu werten ist.

### Gestaltung der Personalpolitik: Mit Einschränkungen (Tabelle 5)

Schulleitungen agieren als Führungskräfte, in dem sie ...

Bundesland	Regelbeurteilungen erstellen	Anlassbeurteilungen erstellen	Disziplinarrecht ausüben	Weisungsbefugnis ausüben	Zielvereinbarungen mit Kollegen schließen
Baden-Württemberg	✓	✓	×	✓	✓
Bayern	✓	✓	○	✓	✓
Berlin	✓	✓	×	✓	✓
Brandenburg	×	✓	×	✓	✓
Bremen	×	✓	×	✓	✓
Hamburg	✓	✓	×	✓	✓
Hessen	×	✓	×	✓	✓
Mecklenburg-Vorpommern	×	✓	×	✓	✓
Niedersachsen	✓	✓	×	✓	✓
Nordrhein-Westfalen	✓	✓	×	✓	×
Rheinland-Pfalz	×	✓	×	✓	✓
Saarland	✓	✓	×	✓	✓
Sachsen	×	✓	×	✓	✓
Sachsen-Anhalt	×	×	×	✓	×
Schleswig-Holstein	×	✓	×	✓	✓
Thüringen	✓	✓	×	✓	✓

✓ = ja ○ = teilweise × = nein

Stand: Jahreswende 2012/2013

Bayern: Disziplinarrecht nur an Gymnasien.

Sachsen: Lehrer sind im Freistaat Sachsen Tarifbeschäftigte. Regelbeurteilungen werden nicht vorgenommen, sondern ausschließlich Anlassbeurteilungen.

Schleswig-Holstein: Disziplinarrecht ist durch Delegationserlasse schulartabhängig differenziert geregelt; Dienstvorgesetzter bleibt das Ministerium für Bildung und Wissenschaft.

Sachsen-Anhalt: Zurzeit erstellen Schulleitungen nur einen Beurteilungsbeitrag zur Anlassbeurteilung; es ist vorgesehen, diese künftig vollständig auf die Schulleitungen zu übertragen.

Quelle: IW Köln

Bei personalökonomischer Betrachtung der „Selbstständigen Schule“ nehmen die Länder – was die disziplinarrechtlichen Befugnisse der Führungskraft Schulleiter betrifft – eine selten einheitliche Position ein. Es ist offenkundig, dass die Disziplinargewalt oder die Dienstvorgesetztenfunktion, wie es im Amtsjargon heißt, nach wie vor vom Leiter des jeweiligen staatlichen Schulumtes, der Schulaufsichtsbehörde oder dem Ministerium beziehungsweise Senat ausgeübt wird – also vom Dienstvorgesetzten des tradierten Typs. Einzig in Bayern haben die

Schulleiter an Gymnasien das Disziplinarrecht des Dienstvorgesetzten inne. Einig sind sich alle Länder allerdings auch darin, dass die Führungskraft Schulleiter einer Weisungsbefugnis bedarf, die ihr unter anderem gestattet, dienstliches Fehlverhalten einer Lehrkraft an der Schule zu beanstanden und diese zu einer Änderung aufzufordern. Wird das Fehlverhalten nicht abgestellt oder besteht der Verdacht eines Dienstvergehens, meldet der Schulleiter dies der dienstaufsichtlich zuständigen Schulaufsichtsbehörde. Dieses Beispiel zeigt, dass die formale Stärkung der Position des Schulleiters als Führungskraft nicht zu verkennen ist. Sie endet jedoch definitiv beim Disziplinarrecht.

Ein weithin verbreitetes Führungsinstrument sind Zielvereinbarungen, die mittlerweile auch das Bildungssystem erreicht haben. Dies gilt insbesondere für Zielvereinbarungen zwischen der Schulaufsicht und Schulleitungen (KMK, 2007). Wie die IW-Umfrage zum Schulleiterhandeln zeigt, ist dieses Instrument – zumindest formal – auch schulintern zur Personalführung in fast allen Bundesländern implementiert worden. Zumeist wird dies in Form von Personalentwicklungsgesprächen oder Mitarbeitergesprächen realisiert. Die befragten Ministerien, Landesinstitute und Schulleitungen bestätigen, dass die Personalentwicklung via Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarungen Teil einer Programmatik ist, die auf die Entwicklung eines Qualitätsmanagements und die kollegiale Übernahme von Verantwortung aller Lehrkräfte abzielt.

Motiv für die Einführung von Zielvereinbarungen ist, Leistungsziele jeder einzelnen Lehrkraft in messbarer beziehungsweise überprüfbarer Form zu konkretisieren. Zielvereinbarungen sorgen so für systematische Transparenz und Delegation von Verantwortung und machen Leistungen jeder Handlungsebene beziehungsweise des Einzelnen sichtbar. Zielvereinbarungen dienen folglich der Koordination und Zielgerichtetheit des pädagogischen Handelns einer Schule und führen so zu Effizienz- und Effektivitätsgewinnen. Dass die Einsicht der Schuladministrationen in die bisher ungenutzten Effizienzpotenziale zugenommen hat, ist beim Vergleich mit den Befragungsergebnissen aus dem Jahre 2007 (Klein, 2008, 20) nicht zu übersehen. Ein Befund zur tatsächlichen Praxis von Zielvereinbarungen zwischen Schulleitung und Lehrkraft ist jedoch von den befragten Institutionen und Personen nicht zu bekommen. Einzig das saarländische Ministerium für Bildung und Kultur autorisierte die mitgeteilte Schätzung: Danach schließt etwa jeder fünfte Schulleiter im Saarland Zielvereinbarungen mit den Lehrkräften an seiner Schule. Die Zurückhaltung bei der Weitergabe dieser Daten lässt vermuten, dass der Gebrauch von Zielvereinbarungen sich noch eher im Entwicklungsstadium befindet, denn als effizienzförderndes Personalführungsinstrument gesehen wird und an Schulen weithin noch nicht im Sinne einer professionellen Personalführung umgesetzt wird.

Ein solcher Gebrauch hätte sich überdies am Leistungsprinzip zu orientieren, das zur Gestaltung Anreiz- wie auch Sanktionselemente beinhaltet. Vor dem Hintergrund, dass leistungshemmendes Verhalten im staatlichen Schuldienst die gleichen Konsequenzen nach sich zieht wie leistungsförderndes Verhalten und damit kaum zu erwarten ist, dass die Beteiligten sich besonders anstrengen, um die Lernerfolge der Schüler zu verbessern, benötigt die Schulleitung Instrumente, die individuelle Leistung nicht nur sichtbar machen, sondern auch honorieren (Wößmann, 2007). Ein entsprechendes leistungsgerechtes Anreiz- oder Prämiensystem existiert in den Ländern derzeit nicht – obwohl den Ländern durch die Dienstrechtsreform 1997 Optionen eröffnet wurden, Leistungsprämien einzuführen.

### **BUDGETVERANTWORTUNG: ENGE SPIELRÄUME**

In allen Ländern haben Schulleitungen die Möglichkeit der Selbstbewirtschaftung von Haushaltsmitteln – vor allem was die Sachausgaben betrifft (Tabelle 6). Dazu wird diesen vom Schulträger ein Budget zugewiesen. Das Volumen ist abhängig von der Schulgröße und der kommunalen Kassenlage. Bei großen Schulen wie Gymnasien oder Integrierten Gesamtschulen können dies Beträge um etwa 100.000 Euro sein. Nicht wenige Länder halten die Schulträger durch Sollvorschriften dazu an, den Schulen diese Befugnisse einzuräumen. Allerdings sind die Handlungsspielräume weitgehend auf bestimmte Ausgabenarten (wie Lehr- und Lernmittel, Ausstattung, Mobiliar) beschränkt. Zumeist wird den Schulleitungen ein Vorschlagsrecht zugestanden. Dieses wird jedoch in unterschiedlicher Weise gehandhabt. Teilweise wird es verstanden im Sinne einer Bedarfsmeldung, teilweise als Initiativrecht über die Vergabe der zugeteilten Sachmittel. In dieser Hinsicht ist daher auch das „Nein“ in Sachsen zu relativieren. Dort haben Schulleitungen die Möglichkeit, bei der Verwaltung Bedarfe für Reisekosten bei Schülerfahrten, für Schulprojekte oder für die Lehr- und Lernmittelverwaltung anzumelden.

## Budgetverantwortung: Enge Spielräume (Tabelle 6)

Schulleitungen haben Verantwortung für Budgets zur Bewirtschaftung von ...

Bundesland	Lehrkräften	pädagogisch unterstützendem Personal	Sachmitteln	Vorschlagsrecht für Haushaltsmittel
Baden-Württemberg	×	✓	✓	✓
Bayern	×	×	✓	✓
Berlin	✓	×	✓	✓
Brandenburg	✓	✓	✓	✓
Bremen	✓	×	✓	✓
Hamburg	✓	✓	✓	×
Hessen	✓	✓	✓	✓
Mecklenburg-Vorpommern	×	×	✓	✓
Niedersachsen	×	✓	✓	✓
Nordrhein-Westfalen	×	×	✓	✓
Rheinland-Pfalz	✓	×	✓	✓
Saarland	×	✓	✓	✓
Sachsen	×	×	✓	×
Sachsen-Anhalt	×	×	✓	✓
Schleswig-Holstein	×	×	✓	✓
Thüringen	✓	×	✓	✓

✓ = ja    × = nein

Stand: Jahreswende 2012/2013

Sachsen-Anhalt: Vorschlagsrecht bezieht sich auf die Verwendung der Mittel, über die die Konferenz entscheidet.

Quelle: IW Köln

Wie Tabelle 6 zeigt, kann die Budgetierung von Sachmitteln gemeinhin als etabliert betrachtet werden. Ganz anders stellt es sich jedoch bei den größten Budgetposten, den Gehältern und gebäudebezogenen Ausgaben dar, die sich dem Handlungsspielraum der Schulleitungen bislang entziehen (Brückner/Tarazona, 2010, 92). So werden nach wie vor Lehrereinstellungen auf der Basis administrativer Stellenzuweisungen an Schulen aufgrund staatlicher Planungsvorgaben vorgenommen. Grundlage dafür sind die Stundentafeln und die Zahl der zu unterrichtenden Schüler. Das zur Finanzierung des Lehrpersonals an einer Schule erforderliche Budget verwaltet das für die Schulen zuständige Ministerium. Das bedeutet: Ein eigenständiges, zur Bewirtschaftung des gesamten Personals oder auch nur eines relevanten Teils des Personals freigegebenes Budget haben die Schulen nicht. De facto verfügen in sieben Ländern die Schulleitungen über Budgets zur Bewirtschaftung der Vertretungsreserve oder des befristet eingestellten Lehrpersonals. Diese Mittel entsprechen einem Volumen von 1,5 Prozent des Personalbudgets in Hessen und bis zu 5 Prozent in Hamburg.

Noch eingeschränkter sind die Möglichkeiten, mit eigenen Mitteln pädagogisch unterstützendes Personal zu bewirtschaften. Schulsozialarbeiter, Sozialpädagogen oder Lernbegleiter werden dem nicht lehrenden Personal zugerechnet und in der Regel vom Schulträger beziehungsweise der Kommune finanziert. In einigen Ländern gibt es für Schulsozialarbeit spezielle Länderprogramme oder auch Landesstellen, deren Finanzierung über den Landeshaushalt läuft. Schließlich bleibt Schulleitungen in einigen Ländern die Option, pädagogisch unterstützendes Personal im Rahmen der schulischen Ganztagsbudgets eigenverantwortlich – teilweise nur auf Honorarbasis – einzustellen und selbstständig zu bewirtschaften.

In gut der Hälfte der Länder ist den Schulleitungen erlaubt, die Kapitalisierung von Lehrerstellen in begrenztem Umfang vorzunehmen. Teilweise wird diese Option nur den Ganztagschulen zugestanden (Tabelle 7). Den Schulen steht es dann frei, diese Gelder anderweitig, etwa zur Einstellung von Sozialarbeitern oder von Lernbegleitern, auszugeben. In Schleswig-Holstein können bis zu 10 Prozent des Personalbudgets kapitalisiert werden, in Ländern wie Baden-Württemberg und Thüringen liegt die Kapitalisierungsgrenze bei 5 Prozent des Personalbudgets. In Nordrhein-Westfalen können im Rahmen des schulischen Ganztags – je nach Schulgröße – zwischen 0,3 und 3,6 Stellen kapitalisiert werden. Das entspricht einem Volumen von 15.000 bis 180.000 Euro. Das Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen gibt an, dass zum Zeitpunkt der Befragung landesweit etwa 2.000 Lehrerstellen kapitalisiert sind; das entspricht einem für Schulleitungen frei verfügbaren Gestaltungsrahmen mit einem Kassenwert von 100 Millionen Euro.

Insbesondere die Optionen der Personalbewirtschaftung, die Schulleitungen durch die Kapitalisierung von Lehrerstellen zur Verfügung stehen, lenken den Blick auf die Gestaltungsmöglichkeiten, die sich durch die Einrichtung des schulischen Ganztags ergeben. In einigen Ländern liegen dazu differenzierte Verfahren der Zuweisung von Lehrerwochenstunden (LWS) vor. In Bayern werden beispielsweise Mittelschulen pro Klasse zwölf Unterrichtsstunden zugewiesen, die jedoch nicht kapitalisierbar sind. In Niedersachsen erhält eine vierzügige Realschule insgesamt 20 kapitalisierbare LWS, in Sachsen-Anhalt werden Klassen der Sekundarstufe I mit bis zu 25 Schülern (nicht kapitalisierbare) sechs LWS zugeteilt.

Ein anderes Zuweisungsverfahren haben beispielsweise Berlin, Bremen, Hamburg, Nordrhein-Westfalen und das Saarland gewählt. Diese Länder stellen den Schulen über sogenannte Ganztagszuschläge Stellenkontingente zur Verfügung. Diese reichen von sechs Prozent in Berlin bis zu 30 Prozent bei erweitertem Ganztags in Nordrhein-Westfalen oder 33 Prozent im Saarland. Vor allem die Regelungen zur Stellenkapitalisierung in Nordrhein-Westfalen sind beachtenswert. Sie ermöglichen Schulleitungen unter anderem, spezielle Angebote für Kleingruppen (LRS,

## Stellenkapitalisierung und Ganztagszuschläge: Einige positive Ansätze (Tabelle 7)

Schulleitungen haben folgende Möglichkeiten zur Stellenbewirtschaftung

Bundesland	Kapitalisierung von Stellen ...		Zuschlag für Ganztagschule ...	
	ist möglich	Umfang	erfolgt	Umfang
Baden-Württemberg	✓	bis zu 5% des Personalbudgets	✓	gebundene GTS Sek I: Zuweisung je Klasse bis zu 5 LWS
Bayern	✗	-/-	✓	gebundene GTS: pro Klasse 12 LWS an Mittelschulen + 6.000€ pro Klasse/Jahr
Berlin	✗	-/-	✓	alle Schulen sind GTS
Brandenburg	✓	bei GTS 5% der LWS	✓	schulformabhängig von 0,05 bis 0,22 LWS. plus 15€ bis 35€ je SuS
Bremen	✗	(nur an beruflichen Schulen)	✓	20%
Hamburg	✓	Keine Festlegung von Grenzen; ist geplant	✓	16% plus Einmalbeträge bei GTS-Start
Hessen	✓	1,5 Prozent	✓	gebundene GTS Sek I: 20%; Schulen mit Mittagsbetreuung: 1 bis 2,5 Stellen
Mecklenburg-Vorpommern	✗	-/-	✓	Bemessungsgröße für LWS-Zuweisung ist die Zahl der teilnehmenden SuS des Vorjahres multipliziert mit dem Faktor 0,125
Niedersachsen	✓	nur bei GTS im Rahmen der zugewiesenen LWS	✓	z.B. 4-zügige Realschule erhält 20 LWS oder je LWS 1.760 €
Nordrhein-Westfalen	✓	bei GTS nach Schulgröße zwischen 0,3 und 3,6 Stellen (= 15.000€ bis 180.000€; zurzeit 1,3% aller Lehrerstellen)	✓	gebundene GTS: 20%; erweiterte GTS: 30%
Rheinland-Pfalz	✗	nur im Rahmen des Schulversuchs EQUl an beruflichen Schulen	✓	Sek I ab 54 SuS: 32 LWS; Einrichtungspauschale von 75.000€ plus 5.000€ für Leseecke
Saarland	✓	bis zu 25.000€	✓	ca. 33%
Sachsen	✗	-/-	✗	Landesprogramm; keine Zuweisung von LWS
Sachsen-Anhalt	✗	zurzeit in Erprobungsphase	✓	für voll gebundene GTS 6 LWS je 22 SuS; 6 LWS je 25 SuS/Sek I; 8 LWS je 25 Integrationskinder/Sek I plus 4 LWS für Organisation
Schleswig-Holstein	✓	bis zu 10% der Stellen	✓	neue gebundene GTS: 6 LWS pro Klasse + Betriebskostenförderung
Thüringen	✓	bis zu 5% des Personalbudgets	✓	k. A.

✓ = ja ✗ = nein

Stand: Jahreswende 2012/2013

GTS: Ganztagschule; LWS: Lehrerwochenstunden; SuS: Schülerinnen und Schüler

Sachsen: Zuschläge für Ganztagschule (GTS) werden über Förderverein oder Schulträger geleistet.

Quelle: IW Köln

Dyskalkulie, Sprachentwicklungsstörung) mit externen Lerntrainern und Sprachheilpädagogen vorzuhalten und in den Schulalltag zu integrieren (Klein, 2013, 16). Insgesamt ist – im Vergleich mit dem Sachstand des Jahres 2007 – festzustellen, dass einige Länder die Budgetbefugnisse und die daraus resultierenden Handlungsspielräume für Schulleiter erweitert haben. Von einer selbstständigen oder eigenverantwortlichen Personalbewirtschaftung kann aber längst noch nicht die Rede sein.

Die föderale Vielfalt der Zuweisungs- oder Zuschlagspraxis für zusätzliche Lehrstellen an Ganztagschulen lässt nicht unbedingt auf die Qualität und Intensität der Angebote schließen. Gleichwohl wirft sie ein Schlaglicht darauf, dass die Ganztagschule in den einzelnen Bundesländern auch in finanzieller Hinsicht unterschiedlich konnotiert ist. Dies ist insofern bedeutsam, da mit der Organisation und Durchführung eines schulischen Ganztagsbetriebs die Aktionsradien und Verantwortlichkeiten von Schulleitungen erweitert werden und damit die Frage aufgeworfen wird, unter welchen Rahmenbedingungen von Schulleitungen der Ganztags gestaltet und Verantwortlichkeiten übernommen werden (können).

### **FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG: LÄNGST KEINE PFLICHTVERANSTALTUNG**

Unter Führungskräfteentwicklung im Kontext des Schulsystems wird eine Vielzahl unterschiedlicher Maßnahmen verstanden. Dazu zählen die Akquise von an Schulleitung interessierten Pädagogen, Vorabprogramme zu Information über die Schulleitungsmaterie sowie kontinuierliche Personalentwicklungsmodule für Führungskräfte. In erster Linie wird dabei auf die Eigeninitiative von Interessierten und Bewerbern gesetzt. Als Anreize fungieren Fortbildungsangebote für Stellenbewerber, die auf das Prinzip der Freiwilligkeit setzen. Insgesamt lässt sich feststellen, dass Fortbildungsangebote für Stellenbewerber, für neu ernannte und langjährig aktive Schulleiter in allen Bundesländern heute Standard sind. Dies zeigt deutlich, dass das Leitmotiv der Führungskräfteentwicklung im Schulwesen als personalpolitische Notwendigkeit angekommen ist. Insbesondere in Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und dem Saarland hat sich dabei ein Selbstverständnis von Führungskräfteentwicklung herausgebildet, das es hervorzuheben gilt. In diesen Ländern sind angehende Schulleiter verpflichtet, an Fortbildungsmaßnahmen teilzunehmen. In Bayern war dies übrigens schon vor 2007 gang und gäbe. In Nordrhein-Westfalen und Sachsen müssen sich alle Schulleitungsaspiranten einer Eignungsfeststellung unterziehen. Aber auch Länder wie Bayern, Bremen, Hamburg und Hessen wollen im Rahmen einer Potenzialanalyse wissen, ob und wie geeignet die Kandidaten sind.

## Führungskräfteentwicklung: Längst nicht überall eine Pflichtveranstaltung (Tabelle 8)

Die Teilnahme von Schulleitungen (SL) an Fortbildungsangeboten sind ...

Bundesland	vor Amtsantritt		für neue SL		für aktive SL	
	freiwillig	verpflichtend	freiwillig	verpflichtend	freiwillig	verpflichtend
Baden-Württemberg	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bayern	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Berlin	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Brandenburg	✓	✗	✓	✓	✓	✗
Bremen	✓	✗	✗	✓	✓	✓
Hamburg	✓	✗	✗	✓	✓	✗
Hessen	✓	✗	✓	✗	✓	✓
Mecklenburg-Vorpommern	✓	✗	✓	✗	✓	✗
Niedersachsen	✗	✓	✗	✓	✓	✗
Nordrhein-Westfalen	✓	✓	✓	✗	✓	✗
Rheinland-Pfalz	✓	✓	✓	✗	✓	✗
Saarland	✗	✓	✗	✓	✓	✗
Sachsen	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Sachsen-Anhalt	✓	✗	✓	✗	✓	✗
Schleswig-Holstein	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Thüringen	✓	✓	✗	✓	✗	✓

✓ = ja ✗ = nein  
Quelle: IW Köln

Stand: Jahreswende 2012/2013

Dieser Befund sollte allerdings nicht überbewertet werden. Die Teilnahme an der Führungskräfteentwicklung ist noch weithin eine freiwillige. Zwar besteht für neu ernannte Schulleiter in 11 der 16 Bundesländer für die Fortbildung eine Teilnahmepflicht. Doch entspricht dies dem Stand des Jahres 2007 – lediglich das Saarland hat zwischenzeitlich eine verpflichtende Teilnahme für junge Schulleiter eingeführt. Ein verpflichtendes Updating von Managementwissen und Personalführung für Schulleiter ist lediglich in fünf Bundesländern eingeführt. Von einem durchgängigen systematischen Führungskräfte-Training im Sinne einer Professionalisierung des Schulmanagements sind diese Regelungen noch immer ein Stück weit entfernt. Gleichwohl ist zu konzedieren, dass sich seit der im Jahr 2007 durchgeführten Befragung unter den Schulleitern ein neues Bewusstsein entwickelt hat, durch das sich die Schulleiter als Führungskräfte und Manager wahrnehmen. Die große Zahl der Teilnehmer an Kongressen, Symposien und Tagungen für Schulleiter sprechen in dieser Hinsicht für sich.



## SCHULLEITERHANDELN: ZUM STATUS QUO IN DEN BUNDESLÄNDERN

Zur Übersicht über den Stand der Verantwortlichkeiten und über die Verfügungsrechte von Schulleitungen in den einzelnen Bundesländern werden die Schwerpunkte der Befragung schlaglichtartig dargestellt.

### **BADEN-WÜRTTEMBERG**

**Führungsfunktion:** Aufgaben und Kompetenzen werden klar kommuniziert. Schulleiter haben eine programmatische Führungsverantwortung, üben aber kein Disziplinarrecht aus. Sie erstellen dienstliche Regel- und Anlassbeurteilungen und verfügen über eine Weisungsbefugnis.

**Schulprogrammarbeit:** Schulleiter tragen Verantwortung für die Strategie- und Zielfindung ihrer Schule, die im Schulprogramm festgehalten, den aktuellen Erfordernissen gemäß weiterentwickelt und evaluiert wird – ausgerichtet am Orientierungsrahmen für Schulqualität.

**Organisationsentwicklung:** Ein zentraler Aspekt der Schul- und Organisationsentwicklung ist die Personalentwicklung. Um diese den Bedarfen der Schule gemäß gestalten zu können, ist die eigenverantwortliche Rekrutierung von Personal von großer Bedeutung. Zurzeit beschränkt sich die Mitwirkung des Schulleiters bei Lehrereinstellungen auf ein Vorschlagsrecht. Eine eigenständige Entscheidung kann dieser nicht treffen. Das Land Baden-Württemberg weist schulformabhängig im Rahmen des sogenannten Sicherstellungsauftrags den Schulen Personal zu.

**Personalentwicklung:** Ein im Rahmen der Organisationsentwicklung notwendiges, vom Schulleiter einsetzbares Fortbildungsbudget „kann“ vom Land zur Verfügung gestellt werden – ist aber nicht die Regel.

**Zielvereinbarungen:** Das Einbinden der einzelnen Lehrkraft in die Ergebnisverantwortung via Zielvereinbarung ist vom Ansatz her gegeben, doch fehlen Anreize. Sanktionen sind nicht vorgesehen. Ohne die Möglichkeit einer leistungsbezogenen Vergütung fehlt dem Instrument nicht nur ein Anreiz für gute Leistungen, sondern auch die Prämisse, um Leistung und Qualität finanziell gerecht honorieren zu können.

**Budgetverantwortung:** Schulleiter verfügen über ein Sachmittelbudget wie auch über ein Vorschlagsrecht, mit dem gegenüber dem Schulträger Bedarfe gemeldet

werden können. Schulleiter verfügen über kein eigenes Budget zur Bewirtschaftung von Lehrkräften. Zur Einstellung von pädagogisch unterstützendem Personal können sie auf ein Landesprogramm zurückgreifen. Eine Kapitalisierung von bis zu 5 Prozent des Gesamtpersonalbudgets ist möglich. Zur Finanzierung des schulischen Ganztags erhalten Schulleiter eine Zuweisung je Klasse. Über das Volumen der Zuweisung liegen keine Angaben vor.

**Führungskräfteentwicklung:** Differenzierte Angebote für angehende, neue und aktive Schulleiter sind Standard. Die Teilnahme an einer Kompetenzentwicklung ist für neue und aktive Schulleiter verpflichtend.

**Fazit:** Das Land Baden-Württemberg zählt zu den Bundesländern, die den Schulen hohe Verantwortung für Schul-, Organisations- und Personalentwicklung übertragen haben. Die Gestaltung der Personalpolitik durch die Schulleitung beschränkt sich jedoch weitgehend auf ein Beurteilungs- und Weisungsrecht. Die Mitwirkungsrechte bei Lehrereinstellungen sind begrenzt. In gleicher Weise sind auch die Budgetbefugnisse zur Personalbewirtschaftung eingeschränkt. Eine Kapitalisierung von Personalstellen ist unabhängig vom Ganztag gegeben. Bei der Umsetzung und Ausgestaltung von Zielvereinbarungen zwischen Schulleitung und Lehrkraft mangelt es an disziplinarrechtlichen und monetären Befugnissen der Schulleitungen.

## BAYERN

**Führungsfunktion:** Profilbeschreibungen liegen vor. Schulleiter erstellen dienstliche Regel- und Anlassbeurteilungen und sind weisungsbefugt, haben aber kein Disziplinarrecht; über ein solches verfügen ausschließlich die Direktoren an Gymnasien.

**Schulprogrammarbeit:** Schulleiter haben Programmführungskompetenz. Das bedeutet, dass sie sowohl verantwortlich sind für die Umsetzung und Weiterentwicklung des Schulprogramms gemäß den aktuellen Erfordernissen wie auch für dessen Evaluation.

**Organisationsentwicklung:** Eine eigenverantwortliche Rekrutierung von Personal durch die Schulleitung an Schulformen der Sekundarstufe I ist nicht vorgesehen. Dort erfolgt die Stellenbesetzung über staatliche Zuweisung. An Gymnasien haben Schulleitungen erweiterte Mitwirkungsrechte. Die Organisationsentwicklung schließt die Profilentwicklung der Schule mit ein beziehungsweise versteht sich als Teil des Schulentwicklungsprozesses.

**Personalentwicklung:** Fortbildungsbudgets für Schulen sind vorgesehen und können auf Antrag zugewiesen werden. Mittelschulen können auf diesem Wege beispielsweise eine Pro-Kopf-Pauschale von bis zu 20 Euro erhalten. Überdies

bleibt Schulleitungen eine mögliche Einflussnahme über das Instrument der Fortbildungspläne.

**Zielvereinbarungen:** Das Einbinden der einzelnen Lehrkraft in die Ergebnisverantwortung ist politisch gewollt. Schulleitungen können dabei auf Personalführungsinstrumente wie Beurteilungen, Fortbildungen, Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen zurückgreifen. Es wird geschätzt, dass in Bayern etwa 80 bis 90 Prozent der Lehrkräfte über individuelle Zielvereinbarungen geführt werden. Personalpolitische Konsequenzen, die aus der externen Evaluation abgeleitet werden könnten, sind nicht zu erkennen. Zudem fehlen monetäre Anreize.

**Budgetverantwortung:** Schulleiter verfügen über ein Sachmittelbudget sowie auch über ein Vorschlagsrecht, mit dem gegenüber dem Schulträger Bedarfe gemeldet werden können. Schulleiter verfügen über kein eigenes Budget zur Bewirtschaftung von Lehrkräften und von pädagogisch unterstützendem Personal. Eine Kapitalisierung von Personalstellen ist nicht möglich. Zur Finanzierung des schulischen Ganztags erhalten Schulleiter Stundenzuweisungen je Klasse.

**Führungskräfteentwicklung:** Differenzierte Angebote sind Standard. Eine systematische Kompetenzentwicklung durch verpflichtende Teilnahme – außer für aktive Schulleiter – ist Programm.

**Fazit:** Das Land Bayern hat den Schulen hohe Verantwortung für Schul-, Organisations- und Personalentwicklung übertragen. Tatsächlich verfügen Schulleitungen aber über keine eigenverantwortlichen Entscheidungsbefugnisse – mit Ausnahme der gymnasialen Schulleitungen – für die Personalrekrutierung. Ebenso sind die finanziellen Gestaltungsmöglichkeiten der Schulleiter noch sehr begrenzt.

## BERLIN

**Führungsfunktion:** Beschreibungen von Aufgaben und Kompetenzen liegen differenziert vor. Schulleiter haben keine Führungsverantwortung im Sinne des Disziplinarrechts; sie erstellen dienstliche Regel- und Anlassbeurteilungen und verfügen über eine Weisungsbefugnis.

**Schulprogrammarbeit:** Schulleiter tragen Verantwortung für Strategie- und Zielfindung und sind verantwortlich für die Umsetzung und Weiterentwicklung des Schulprogramms gemäß den aktuellen Erfordernissen wie auch für dessen Evaluation.

**Organisationsentwicklung:** Bei der Rekrutierung von Lehrkräften verfügen Schulleiter über ein Vorschlagsrecht, das sie bei schulbezogenen Einstellungen im Rahmen einer zentralen Nachsteuerung in Anspruch nehmen. Im Wesentlichen werden den Schulen die Lehrkräfte zentral zugewiesen. Eine eigenverantwortliche

Entscheidung über die Einstellung von Lehrkräften durch Schulleitungen findet nicht statt.

**Personalentwicklung:** Schulleiter sind verantwortlich für den Personaleinsatz vor Ort und für die bedarfsgerechte Qualifizierung der Lehrkräfte durch Fortbildung. Ein von der Schule zu bewirtschaftendes freies Fortbildungsbudget steht nicht zur Verfügung. Eine Nachweispflicht für Lehrkräfte an der Fortbildungsteilnahme gibt es ebenfalls nicht.

**Zielvereinbarungen:** Das Einbinden der einzelnen Lehrkraft in die Ergebnisverantwortung ist politisch gewollt beziehungsweise vorgeschrieben. Daher können Schulleitungen auf das Personalführungsinstrument Zielvereinbarungen zurückgreifen. In der Praxis ist vor allem an Schulen mit großen Kollegien die Realisierung gefährdet. Zudem sind keine direkten Sanktionen möglich.

**Budgetverantwortung:** Schulleiter verfügen über ein Sachmittelbudget wie auch über ein Vorschlagsrecht, mit dem sie gegenüber dem Schulträger Bedarfe melden können. Schulleiter verfügen über ein eigenes Budget zur Bewirtschaftung von Lehrkräften mit einem Volumen von 3 Prozent des anerkannten Unterrichtsbedarfs zur Einstellung von befristet beschäftigten Lehrkräften. Die Einstellung von pädagogisch unterstützendem Personal aufgrund eigener Budgets ist nicht möglich – außer im Rahmen des Ganztags. Eine Kapitalisierung von Stellen ist nicht vorgesehen. In Berlin sind alle Schulen per Definition Ganztagschulen. Über die impliziten Zuschläge liegen keine Angaben vor.

**Führungskräfteentwicklung:** Fortbildungsangebote sind Standard. Schulleiterqualifizierung hat für angehende und neue Schulleiter verpflichtenden Charakter.

**Fazit:** In Berlin werden Lehrkräfte den Schulen zentral zugeteilt, Schulleiter haben dabei begrenzte Mitwirkungsrechte. Nicht minder begrenzt sind die Möglichkeiten einer eigenverantwortlichen Personalbewirtschaftung und Personalentwicklung. Dies steht im Gegensatz zu der hohen Verantwortung für die Schul-, Organisations- und Personalentwicklung, die den Schulleitungen übertragen wurde.

## BRANDENBURG

**Führungsfunktion:** Beschreibungen von Aufgaben und Kompetenzen liegen differenziert vor. Schulleiter haben keine Führungsverantwortung im Sinne des Disziplinarrechts; sie haben ein Weisungsrecht und erstellen dienstliche Anlassbeurteilungen bei Versetzungen und Beförderungen.

**Schulprogrammarbeit:** Schulleiter tragen Verantwortung für Strategie- und Zielfindung der pädagogischen Arbeit an ihren Schulen. Dies schließt die Weiterentwicklung und Evaluation des Schulprogramms mit ein.

**Organisationsentwicklung:** Gestaltende Einflussmöglichkeiten des Schulleiters bei der Personalauswahl sind definitiv gegeben. Dies betrifft die Einstellung und den Abschluss von Arbeitsverträgen für Lehrkräfte wie auch für sonstiges pädagogisches Personal.

**Personalentwicklung:** Fortbildungsbudgets werden den Schulen auf Antrag für konkret beschriebene Fortbildungsvorhaben zur Verfügung gestellt; es gibt keine allgemeine Pro-Kopf-Pauschale.

**Zielvereinbarungen:** Das Führungsinstrument Zielvereinbarung ist in Gebrauch; es sind keine Angaben über die Umsetzung an Schulen verfügbar.

**Budgetverantwortung:** Schulleiter verfügen über ein Sachmittelbudget wie auch über ein Vorschlagsrecht, mit dem sie gegenüber dem Schulträger Bedarfe melden können. Schulleiter bewirtschaften ein eigenes Budget mit einem Volumen von 3 Prozent des anerkannten Unterrichtsbedarfs zur Einstellung von befristet beschäftigten Lehrkräften im Rahmen der sogenannten Vertretungsreserve. Die Einstellung von pädagogisch unterstützendem Personal aufgrund eigener Budgets ist ebenfalls möglich. Zudem ist eine Kapitalisierung von Stellen im Rahmen des schulischen Ganztags im Umfang von 5 Prozent der gesamten Lehrerwochenstunden gegeben. Für den Ganztag werden den Schulleitungen schulformabhängige Zuweisungen an Lehrerwochenstunden zur Verfügung gestellt.

**Führungskräfteentwicklung:** Fortbildungsangebote sind Standard. Schulleiterqualifizierung hat lediglich für neue Schulleiter verpflichtenden Charakter. Für angehende und langjährig aktive Schulleiter ist die Teilnahme an Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung freiwillig.

**Fazit:** Das Land Brandenburg hat den Schulleitungen auf dem Weg zur selbstständigen Schule nicht nur die Schul-, Organisations- und Personalentwicklung übertragen, sondern auch eine Reihe Rahmenbedingungen gesetzt, die als Prämisse sine qua non zu werten sind, damit Schulleitungen der ihnen übertragenen Verantwortung gerecht werden können. Von einem eigenverantwortlichen Personalmanagement kann aber gleichwohl (noch) keine Rede sein.

## BREMEN

**Führungsfunktion:** Das an Schulleiter gestellte Anforderungsprofil ist hinsichtlich der Aufgaben und der daran geknüpften Kompetenzen klar formuliert und wird aktiv kommuniziert. Schulleiter haben keine Führungsverantwortung im Sinne des Disziplinarrechts; sie verfügen aber über ein Weisungsrecht und dürfen dienstliche Anlassbeurteilungen erstellen.

**Schulprogrammarbeit:** Schulleiter tragen Verantwortung für Strategie- und Zielfindung der pädagogischen Arbeit. Das verpflichtet sie zur Durchführung, Weiterentwicklung und Evaluation des Schulprogramms.

**Organisationsentwicklung:** Bei schulscharfen Ausschreibungen können Schulleitungen Lehrpersonal in Eigenregie rekrutieren. Bei regulären Zuweisungen haben sie ein Vorschlagsrecht. An beruflichen Schulen liegt die komplette Personalauswahl und -einstellung in Händen der Schulleitung, da diese vollständig budgetiert sind.

**Personalentwicklung:** Schulleiter sind verantwortlich für die Fortbildungsplanung des Kollegiums und kontrollieren die Einhaltung der Fortbildungsverpflichtung. Schulen erhalten einen kleinen Fortbildungsetat unter anderem in Abhängigkeit von der Schulgröße (ca. 1.000 bis 2.000 Euro).

**Zielvereinbarungen:** Schulleiter führen verbindliche Personalentwicklungsgespräche gemäß Dienstvereinbarung.

**Budgetverantwortung:** Schulleiter verfügen über ein Sachmittelbudget wie auch über ein Vorschlagsrecht, mit dem gegenüber dem Schulträger Bedarfe gemeldet werden können. Schulleiter verfügen über ein (nicht näher definiertes) Budget zur Bewirtschaftung von Lehrkräften. Die Einstellung von pädagogisch unterstützendem Personal aufgrund eigener Budgets ist nicht möglich. Eine Kapitalisierung von Personal ist ebenfalls – außer an beruflichen Schulen – nicht gegeben. Zur Finanzierung des schulischen Ganztags erhalten Schulleiter eine Zuweisung je Klasse im Umfang von 20 Prozent der Stellendeputate.

**Führungskräfteentwicklung:** Fortbildungsangebote für unterschiedliche Zielgruppen sind Standard. Eine Fortbildungsverpflichtung besteht für Schulleiter, die ins Amt eingeführt wurden.

**Fazit:** Das Land Bremen hat den Schulleitungen die Verantwortung für die Schul-, Organisations- und Personalentwicklung übertragen. Zu deren Umsetzung stehen den Schulleitungen begrenzte Möglichkeiten der Personalrekrutierung wie auch begrenzte Budgetbefugnisse zur Verfügung.

## HAMBURG

**Führungsfunktion:** Profilbeschreibungen liegen vor. Schulleiter verfügen über kein umfassendes Disziplinarrecht, sie sind aber weisungsbefugt und können Missbilligungen aussprechen und Verweise erteilen. Sie führen Anlassbeurteilungen und im Vier-Jahres-Turnus Regelbeurteilungen durch.

**Schulprogrammarbeit:** Schulleiter tragen umfassende Verantwortung für die Strategie- und Zielfindung der pädagogischen Arbeit. Das schließt die Weiterentwicklung und Evaluation des Schulprogramms mit ein.

**Organisationsentwicklung:** Schulleiter gestalten die Rekrutierung von Personal eigenverantwortlich.

**Personalentwicklung:** Die Einflussnahme auf die Fortbildung des Kollegiums ist gegeben. Zu diesem Zweck wird den Schulen ein Fortbildungsbudget zugewiesen. Bei der Fortbildungsplanung ist zu berücksichtigen, dass nach dem Hamburger Arbeitszeitmodell pro Lehrer und Schuljahr 30 Zeitstunden zur Verfügung stehen.

**Zielvereinbarungen:** Dieses Führungsinstrument, das der Festlegung von Aufgaben und zur Überprüfung individueller Qualität und Leistung dient, ist in Gebrauch. Keine Angaben zur Praxis verfügbar.

**Budgetverantwortung:** Schulen wird ein Sachmittelbudget zugewiesen. Zur Personalbewirtschaftung können Schulleitungen auf ein Budget mit einem Volumen von 5 Prozent der Deputate zurückgreifen, die nach einem ziemlich komplizierten Verfahren zugewiesen werden. Aus diesem Budget ist die Vertretungsreserve zu finanzieren. Ebenso stehen Mittel zur Einstellung von pädagogisch unterstützendem Personal zur Verfügung. Eine Kapitalisierung von Personalstellen – ohne Festlegung von Grenzen – ist zurzeit noch gegeben. Ganztagschulen erhalten Zuschläge von 16 Prozent der Stellendeputate sowie Einmalbeträge bei Aufnahme des Ganztagsbetriebs.

**Führungskräfteentwicklung:** Fortbildungsangebote für unterschiedliche Schulleiter-Zielgruppen sind Standard; die Teilnahme ist nur für neue Schulleiter verpflichtend.

**Fazit:** Hamburg hat Schulleitungen mit Führungsmitteln und Budgetbefugnissen zur Personalbewirtschaftung ausgestattet. Von einer Budget- und Personalverantwortung – wie an beruflichen Schulen – kann aber keine Rede sein.

## HESEN

**Führungsfunktion:** Beschreibungen von Aufgaben und Kompetenzen liegen differenziert vor. Schulleiter haben keine Führungsverantwortung im Sinne des Disziplinarrechts, sie sind weisungsbefugt und erstellen dienstliche Anlassbeurteilungen.

**Schulprogrammarbeit:** Schulleiter tragen Verantwortung für die Strategie- und Zielfindung der pädagogischen Arbeit ihrer Schule wie auch für die Weiterentwicklung und Evaluation des Schulprogramms.

**Organisationsentwicklung:** Schulleiter haben Mitwirkungsrechte bei der Personalauswahl und bei der Besetzung von Stellen für Lehrkräfte und pädagogisch unterstützendem Personal.

**Personalentwicklung:** Schulleiter sind verantwortlich für die Fortbildungsplanung des Kollegiums. Dazu erhalten sie ein Fortbildungsbudget von 30 Euro pro Lehrkraft, das einen Zukauf von Weiterbildung bei nichtstaatlichen Anbietern deutlich einschränkt.

**Zielvereinbarungen:** Das Personalführungsinstrument findet Schätzungen zufolge in etwa jeder zehnten Schule Anwendung. Angaben über Effekte liegen nicht vor.

**Personalentwicklung durch Schulleiter:** Schulen haben ein geringes Fortbildungsbudget, das einen Zukauf von Weiterbildung bei nichtstaatlichen Anbietern nahezu ausschließt.

**Budgetverantwortung:** Schulleiter verwalten ein Sachmittelbudget und haben ein Vorschlagsrecht, mit dem sie gegenüber dem Schulträger Bedarfe melden können. Schulleiter verfügen über ein eigenes Budget zur Bewirtschaftung von Lehrkräften und pädagogisch unterstützendem Personal mit einem Volumen von 1,5 Prozent der Stellendeputate. Eine Kapitalisierung von bis zu 1,5 Prozent des Gesamtpersonalbudgets ist möglich. Zur Finanzierung des gebundenen Ganztags erhalten beispielsweise Schulen der Sekundarstufe I eine Zuweisung von 20 Prozent der Gesamtdeputate.

**Führungskräfteentwicklung:** Fortbildungsangebote für Schulleiter in unterschiedlichen berufsbiografischen Stadien sind Standard; die Teilnahme ist für aktive Schulleiter verpflichtend geregelt.

**Fazit:** Das Land Hessen bekennt sich programmatisch zur selbstständigen Schule. Bei der Ausgestaltung dieser Verantwortung fehlt es aber den Schulleitungen dennoch an Führungsmitteln und Budgetbefugnissen, um der ihnen übertragenen Verantwortung umfassend gerecht werden zu können.

## MECKLENBURG-VORPOMMERN

**Führungsfunktion:** Beschreibungen von Aufgaben und Kompetenzen liegen in differenzierter Form vor und werden aktiv kommuniziert. Schulleiter haben keine umfassende Führungsverantwortung im Sinne des Disziplinarrechts; sie sind weisungsbefugt und erstellen dienstliche Anlassbeurteilungen.

**Schulprogrammarbeit:** Schulleiter tragen Verantwortung für die Strategie- und Zielfindung der pädagogischen Arbeit ihrer Schule. Die Schulprogrammarbeit wird durch interne und externe Evaluation im dreijährigen Turnus überprüft.

**Organisationsentwicklung:** Schulleiter haben definitive Personalhoheit bei Neueinstellungen (und Entlassungen) von Lehrern. Diese Befugnisse gelten nicht für die Einstellung von pädagogisch unterstützendem Personal.



**Personalentwicklung:** Durch die Gestaltungsfreiräume der selbstständigen Schule tragen Schulleitungen eine höhere Verantwortung für Personalmanagement und Personalentwicklung. Aufgabe des Schulleiters ist es, individuellen Fortbildungsbedarf mit dem Gesamtfortbildungsplan der Schule abzustimmen. Dazu steht dem Schulleiter eine Pauschale von 70 Euro je Lehrkraft zur Verfügung.

**Zielvereinbarungen:** Das Führungsinstrument Zielvereinbarungen wird in den Lehrerkollegien eingesetzt. Bei Nichterfüllen der Zielvereinbarungen stehen den Schulen Fach- und Unterrichtsberater zur Verfügung, die vom Schulleiter bei Bedarf angefordert werden können.

**Budgetverantwortung:** Den Schulleitern werden vom Schulträger Sachmittelbudgets zugewiesen. Zur Festsetzung der Volumina können Schulleiter gegenüber dem Schulträger Bedarfe melden. Schulleiter verfügen über kein eigenes Budget zur Bewirtschaftung von Lehrkräften und von pädagogisch unterstützendem Personal. Zur Einstellung von pädagogisch unterstützendem Personal können sie auf ein Landesprogramm zurückgreifen. Eine Kapitalisierung von Stellen ist nicht möglich. Zur Finanzierung des schulischen Ganztags erhalten Schulleiter eine faktorierte Stundenzuweisung je teilnehmendem Schüler.

**Führungskräfteentwicklung:** Fortbildungsangebote für Schulleiter in unterschiedlichen berufsbiografischen Stadien sind zwar Standard, aber nicht in Form einer systematischen, verpflichtenden Teilnahme.

**Fazit:** Mecklenburg-Vorpommern hat Schulleitungen insbesondere bei der Personalrekrutierung eigenverantwortliche Entscheidungsbefugnisse übertragen. Dagegen sind die Möglichkeiten einer eigenständigen Personalbewirtschaftung äußerst eingeschränkt.

## NIEDERSACHSEN

**Führungsfunktion:** Beschreibungen von Aufgaben und Kompetenzen liegen in Niedersachsen in differenzierter Form vor und werden aktiv kommuniziert. Schulleiter haben keine Führungsverantwortung im Sinne des Disziplinarrechts, verfügen jedoch über ein Weisungsrecht sowie die Befugnis, dienstliche Regel- und Anlassbeurteilungen zu erstellen.

**Schulprogrammarbeit:** Schulleiter tragen Verantwortung für die Strategie- und Zielfindung der pädagogischen Arbeit ihrer Schule sowie für deren regelmäßige Evaluation.

**Organisationsentwicklung:** Schulleiter sind für die Organisationsentwicklung verantwortlich – das heißt, für die Planung des Personaleinsatzes wie auch für die Personal- und Teamentwicklung. Im Zuge der schulscharfen Ausschreibungen

entscheidet der Schulleiter eigenverantwortlich. Bei Stellenzuweisungen durch die Landesschulbehörde hat er ein Vorschlagsrecht.

**Personalentwicklung:** Laut Schulgesetz sind Schulleiter für Personalwirtschaft und Personalentwicklung verantwortlich. Der Regelfall ist, dass den Schulen von der Landesschulbehörde Mittel für die Lehrerfortbildung zugewiesen werden.

**Zielvereinbarungen:** Das Führungsinstrument Mitarbeitergespräch wird zunehmend auf freiwilliger Basis in den Schulen implementiert; die verbindliche Einführung ist politisch beabsichtigt.

**Budgetverantwortung:** Schulen steht ein Sachmittelbudget zur Verfügung, über dessen Verwendung der Schulvorstand entscheidet. Schulleiter haben ein Vorschlagsrecht. Schulleiter verfügen über kein eigenes Budget zur Bewirtschaftung von Lehrkräften. Zur Beschäftigung von pädagogischen Mitarbeitern können sie auf Mittel zurückgreifen, die ihnen von der Landesschulbehörde zugeteilt werden. Eine Kapitalisierung von Personalstellen ist im Rahmen des gebundenen Ganztagsbetriebs möglich. Je Lehrerwochenstunde können 1.760 Euro kapitalisiert werden: an vierzügigen Realschulen beispielsweise im Umfang von für den Ganztags zugewiesenen 20 Lehrerwochenstunden.

**Führungskräfteentwicklung:** Fortbildungsangebote für Schulleiter in unterschiedlichen berufsbiografischen Stadien sind Standard; die Teilnahme an diesen Qualifizierungen ist für neue Schulleiter verpflichtend geregelt.

**Fazit:** Das Land Niedersachsen räumt den Schulleitungen nur eine begrenzte personalrechtliche Führungsfunktion ein. Sowohl den Befugnissen einer eigenverantwortlichen Personalrekrutierung als auch den Budgetbefugnissen zur Personalbewirtschaftung sind enge Grenzen gesetzt.

## NORDRHEIN-WESTFALEN

**Führungsfunktion:** Beschreibungen von Aufgaben und Kompetenzen liegen in differenzierter Form vor. Schulleiter haben keine Führungsverantwortung im Sinne des Disziplinarrechts, verfügen jedoch über ein Weisungsrecht sowie über die Befugnis, dienstliche Regel- und Anlassbeurteilungen zu erstellen.

**Schulprogrammarbeit:** Schulleiter tragen sowohl Verantwortung für die kontinuierliche Strategie- und Zielfindung der pädagogischen Arbeit ihrer Schule wie auch für deren regelmäßigen Abgleich durch Evaluation.

**Organisationsentwicklung:** Ein zentraler Aspekt der Organisationsentwicklung ist die eigenverantwortliche Rekrutierung von Personal. Da in Nordrhein-Westfalen alle offenen Lehrerstellen schulscharf ausgeschrieben werden, entscheiden die Schulleitungen autonom über die Stellenbesetzungen an ihren Schulen.

**Personalentwicklung:** Laut Schulgesetz beziehungsweise Allgemeiner Dienstordnung zählt Personalführung und -entwicklung zu den Leitungsaufgaben einer Schulleitung. Schulleiter sind verantwortlich für die Gestaltung eines Fortbildungsplans. Schulen steht dafür ein Fortbildungsbudget zur Verfügung, das eine Pro-Kopf-Pauschale je Lehrer von 45 Euro vorsieht, mindestens aber 800 Euro pro Schule und Jahr.

**Zielvereinbarungen:** Schulleitungen können auf dieses Personalführungsinstrument nicht zurückgreifen. Ebenso werden auch keine regelmäßigen Mitarbeitergespräche durchgeführt.

**Budgetverantwortung:** Schulleiter verfügen über ein Sachmittelbudget wie auch über ein Vorschlagsrecht, mit dem gegenüber dem Schulträger Bedarfe gemeldet werden können. Schulleiter können aber keine eigenen Budgets zur Einstellung von Lehrkräften oder von pädagogisch unterstützendem Personal bewirtschaften. Eine von der Schulgröße abhängige Kapitalisierung von bis zu 3,6 Stellen mit einem Geldwert von 180.000 Euro ist möglich. Zur Finanzierung des erweiterten Ganztags erhalten Schulleiter eine Zuweisung von 30 Prozent, bei gebundenem Ganztags von 20 Prozent der Personalstellen.

**Führungskräfteentwicklung:** Fortbildungsangebote für Schulleiter in unterschiedlichen berufsbiografischen Stadien sind Standard, für angehende Schulleiter besteht eine verpflichtende Teilnahme an einem Verfahren zur Eignungsfeststellung. Für neue und aktive Schulleiter ist die Teilnahme an Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung freiwillig.

**Fazit:** Nordrhein-Westfalen hat die Bedeutung der Führungsfunktion des Schulleiters im Kontext der Selbstverwaltung und Eigenverantwortung von Schule eindeutig kodifiziert, aber Führungsmittel und Budgetbefugnisse zur Personalbewirtschaftung noch nicht in dem dafür erforderlichen Umfang bereitgestellt. Allerdings wird mit der ab dem 1. August 2013 erweiterten Aufgabenübertragung die Position des Schulleiters als Dienstvorgesetzter in Beispiel gebender Weise deutlich gestärkt.

## RHEINLAND-PFALZ

**Führungsfunktion:** Beschreibungen von Aufgaben und Kompetenzen liegen in schriftlicher beziehungsweise differenzierter Form vor. Schulleiter haben keine dienstrechtliche Führungsverantwortung im Sinne des Disziplinarrechts, doch verfügen sie über ein Weisungsrecht sowie die Befugnis, dienstliche Anlassbeurteilungen zu erstellen.

**Schulprogrammarbeit:** Schulleiter tragen im Rahmen der sogenannten Qualitätsprogrammarbeit Verantwortung für die Strategie- und Zielfindung sowie für die Evaluation der pädagogischen Arbeit ihrer Schule.

**Organisationsentwicklung:** Die Organisationsentwicklung der Schulen ist klassische Aufgabe der Schulaufsicht. Schulleiter sind vielmehr für die Personalentwicklung zuständig. Das bedeutet Personalhoheit bei schulscharfen Stellenausschreibungen; die Abwicklung der Einstellung erfolgt jedoch über das Aufsichts- und Dienstleistungsdirektorium (ADD). Bei Einstellungen über das Listenverfahren, das von der ADD durchgeführt wird, werden Schulleiter beteiligt. Im Rahmen des Projektes „Projekt Erweiterte Selbstständigkeit“ (PES) bewirtschaften Schulen auch ein Budget für Vertretungsunterricht.

**Personalentwicklung:** Die mittelfristige Fortbildungsplanung ist Bestandteil der schulischen Qualitätsprogrammarbeit und umfasst auch die individuelle Fortbildungsplanung im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen. Schulen steht dafür kein Fortbildungsbudget zur Verfügung.

**Zielvereinbarungen:** Die Personalführung über Zielvereinbarungen ist politisch gewünscht, allerdings wird lediglich der freiwillige Gebrauch dieses Führungsinstrumentes zur Personalentwicklung empfohlen. Rechtliche Vorgaben liegen nicht vor.

**Budgetverantwortung:** Schulleiter verfügen über ein Sachmittelbudget wie auch über ein Vorschlagsrecht, mit dem gegenüber dem Schulträger Bedarfe gemeldet werden können. Doch ist die Mittelverwaltung der kommunalen Schulträger nicht einheitlich. Schulen, die am PES-Projekt teilnehmen, bewirtschaften ein Budget zur Vertretungsreglung. Mittel zur Einstellung von pädagogisch unterstützendem Personal stehen nicht zur Verfügung. Eine Kapitalisierung von Personalstellen ist nur an beruflichen Schulen im Rahmen des Schulversuchs „Eigenverantwortung, Qualitätsmanagement und eine veränderte Lehr- und Lernkultur“ (EQuL) möglich. Zur Finanzierung des schulischen Ganztags erhalten Schulleiter einer Schulform der Sekundarstufe I eine Zuweisung von 32 Lehrerwochenstunden ab 54 Teilnehmern am Ganztag; zusätzlich erhalten Schulen eine Einrichtungspauschale sowie Gelder zur Gestaltung einer Lesecke.

**Führungskräfteentwicklung:** Fortbildungsangebote für Schulleiter in unterschiedlichen berufsbiografischen Stadien sind Standard, die Teilnahme an diesen Qualifizierungen ist für angehende Schulleiter verpflichtend, für neue und aktive Schulleiter freiwillig.

**Fazit:** Das Land Rheinland-Pfalz hat die Bedeutung der Führungsfunktion des Schulleiters nicht konsequent durchdekliniert. Schulleitungen mangelt es an Führungsmitteln und Budgetbefugnissen zur eigenverantwortlichen Personalbewirtschaftung und Organisationsentwicklung.

## SAARLAND

**Führungsfunktion:** Beschreibungen von Aufgaben und Kompetenzen liegen in schriftlicher beziehungsweise differenzierter Form vor. Schulleiter haben keine Führungsverantwortung im Sinne des Disziplinarrechts, doch verfügen sie über die Befugnis, Weisungen zu erteilen sowie dienstliche Regel- und Anlassbeurteilungen zu erstellen.

**Schulprogrammarbeit:** Schulleiter tragen Verantwortung für die Strategie- und Zielfindung der pädagogischen Arbeit ihrer Schule sowie für deren Evaluation.

**Organisationsentwicklung:** In puncto eigenverantwortlicher Rekrutierung von Lehrkräften haben Schulleitungen lediglich ein Vorschlags- oder Anhörungsrecht. Personalentscheidungen werden vom Ministerium getroffen.

**Personalentwicklung:** Die Fortbildungsplanung durch den Schulleiter ist Bestandteil schulischer Personalentwicklungsmaßnahmen. Schulen steht dafür ein Fortbildungsbudget von 1.000 Euro zur Verfügung.

**Zielvereinbarungen:** Das Personalführungsinstrument ist in Gebrauch. Es wird geschätzt, dass zum Zeitpunkt der Befragung etwa jeder fünfte Schulleiter individuelle Zielvereinbarungen mit seinen Lehrkräften geschlossen hat.

**Budgetverantwortung:** Schulleiter verfügen über ein Sachmittelbudget wie auch über ein Vorschlagsrecht, mit dem gegenüber dem Schulträger Bedarfe gemeldet werden können. Allerdings steht ihnen kein eigenes Budget zur Bewirtschaftung von Lehrkräften zu Gebote. Zur Einstellung von pädagogisch unterstützendem Personal können sie auf Landesmittel zurückgreifen. Eine Kapitalisierung von Personalstellen ist im Umfang von bis zu 25.000 Euro möglich. Zur Finanzierung des schulischen Ganztags erhalten Schulleiter eine Zuweisung von ca. 33 Prozent der Gesamtdeputate. Diese Zuweisungen können nicht in Haushaltsmittel umgewandelt werden.

**Führungskräfteentwicklung:** Fortbildungsangebote für Schulleiter in unterschiedlichen berufsbiografischen Stadien sind Standard, auch ist die Teilnahme an diesen Qualifizierungen für angehende und neue Schulleiter verpflichtend geregelt.

**Fazit:** Das Saarland hat sich mittlerweile hinsichtlich der Gestaltung von Selbstständiger Schule dem Mainstream der Bundesländer angeschlossen. Die Programmatik kann als stimmig bezeichnet werden. Die Umsetzung in Form einer Übertragung von Führungsmitteln und Budgetbefugnissen ist es jedoch nicht. Es bleibt abzuwarten, wie die propagierte Selbstständigkeit nach Abschluss des im Schuljahr 2007/08 begonnenen und auf sechs Jahre angelegten Modellversuchs in der Fläche ausgestaltet sein wird.

## SACHSEN

**Führungsfunktion:** Beschreibungen von Aufgaben und Kompetenzen liegen in schriftlicher beziehungsweise differenzierter Form vor. Schulleiter haben keine Führungsverantwortung im Sinne des Disziplinarrechts, doch verfügen sie über die Befugnis, Weisungen zu erteilen und dienstliche Anlassbeurteilungen zu erstellen.

**Schulprogrammarbeit:** Schulleiter tragen Verantwortung für die Strategie- und Zielfindung sowie für die Evaluation der pädagogischen Arbeit ihrer Schule.

**Organisationsentwicklung:** In puncto eigenverantwortlicher Rekrutierung von Lehrkräften haben Schulleitungen ein gewisses Mitwirkungsrecht. Bei Einstellungen zur Vermeidung von Unterrichtsausfall im Rahmen des aktuellen Programmes Unterrichtsgarantie hat der Schulleiter gegenüber der Sächsischen Bildungsagentur ein Vorschlagsrecht. Einstellungen, die über den Vertretungsbedarf hinausgehen, werden in einem zentralen Verfahren nach den Grundsätzen der Bestenauslese vorgenommen.

**Personalentwicklung:** Der Schulleiter trägt die Verantwortung für das Personalentwicklungs- und Fortbildungskonzept für die Lehrer seiner Schule. Schulleitungen stehen dafür 25 Euro pro Lehrer, mindestens aber 200 Euro für schulinterne Fortbildungen zur Verfügung. Darüber hinaus kann – wie in anderen Ländern auch – auf die regionalen und zentralen Fortbildungsveranstaltungen von Sächsischer Bildungsagentur und Sächsischem Bildungsinstitut zurückgegriffen werden.

**Zielvereinbarungen:** Das Führungsinstrument Zielvereinbarungen ist eingeführt. Unmittelbare arbeitsrechtliche Sanktionen bei Nichteinhaltung sind nicht vorgesehen.

**Budgetverantwortung:** Vorgesehen ist, dass der Schulträger dem Schulleiter ein Sachmittelbudget zur selbstständigen Bewirtschaftung überlassen kann. Ob aber einer Schule Haushaltsmittel tatsächlich zur eigenständigen Bewirtschaftung zur Verfügung gestellt werden, ist abhängig vom jeweiligen Schulträger. Schulleiter verfügen über kein eigenes Budget zur Bewirtschaftung von Lehrkräften und pädagogisch unterstützendem Personal. Eine Kapitalisierung von Personalstellen ist nicht möglich. Zur Finanzierung des schulischen Ganztags stehen den Schulen auf Antrag Mittel aus einem Landesprogramm zur Verfügung, die entweder über den Förderverein der Schule oder den Schulträger ausgegeben werden. Über das Volumen der Mittel liegen keine Angaben vor. Eine Zuweisung von zusätzlichen Lehrerwochenstunden erfolgte bisher nicht.

**Führungskräfteentwicklung:** Fortbildungsangebote für Schulleiter in unterschiedlichen berufsbiografischen Stadien sind Standard, neue Schulleiter sind zur Teilnahme an diesen Qualifizierungen verpflichtet.

**Fazit:** Im Freistaat Sachsen ist der Begriff der Selbstständigen oder Eigenverantwortlichen Schule nicht mit festen Kriterien belegt. Das Land nimmt Schulleiter als Führungskräfte und Verantwortliche für Schul-, Organisations- und Personalentwicklung in die Pflicht. Die dafür den Schulleitungen zur Verfügung stehende Gestaltungsspielräume via Führungsmittel und Budgetbefugnisse sind jedoch sehr begrenzt.

## SACHSEN-ANHALT

**Führungsfunktion:** Aufgaben und Kompetenzen von Schulleitungen liegen in differenzierter Form vor. Schulleiter haben jedoch weder eine Führungsverantwortung im Sinne des Disziplinarrechts, noch verfügen sie über die Befugnis, dienstliche Beurteilungen zu erstellen. Aktuell erstellen Schulleiter nur einen Beurteilungsbeitrag zur Anlassbeurteilung. Zur Ausübung ihrer Führungsfunktion haben sie ein Weisungsrecht.

**Schulprogrammarbeit:** Schulleiter tragen Verantwortung für die Strategie- und Zielfindung und Evaluation der pädagogischen Arbeit ihrer Schule.

**Organisationsentwicklung:** Schulleiter sind in die Entscheidungsfindung bei schulkonkreten Stellenausschreibungen eingebunden. Es ist beabsichtigt, die personalrechtlichen Befugnisse für die Einstellung von Vertretungslehrkräften (zunächst versuchsweise) auf die Schulleiter zu verlagern.

**Personalentwicklung:** Für die Personalentwicklung im eigentlichen Sinne sieht sich das Kultusministerium in der Verantwortung, das beispielsweise Fortbildungsschwerpunkte vorgibt, an denen sich Schulleiter und Lehrkräfte orientieren sollen. Die Schulleitungen ermitteln Art und Umfang des Fortbildungsbedarfs unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Evaluation der Arbeit der Schule und des Schulprogramms. Ein Fortbildungspass dokumentiert die Teilnahme an der Fortbildung und die Schwerpunkte der Fortbildung. Schulen stehen Budgets für die Personalentwicklung zur Verfügung. Angaben zum Volumen liegen nicht vor.

**Zielvereinbarungen:** Das Führungsinstrument individueller Zielvereinbarungen zwischen Schulleitung und Lehrkraft ist nicht eingeführt.

**Budgetverantwortung:** Schulleiter bewirtschaften die ihnen vom Schulträger überwiesenen Mittel. Sie verfügen über kein eigenes Budget zur Bewirtschaftung von Lehrkräften und pädagogisch unterstützendem Personal. Eine Kapitalisierung von Personalstellen ist in begrenztem Umfang im Rahmen einer Erprobungsphase möglich. Zur Finanzierung des schulischen Ganztags erhalten beispielsweise Schulleiter einer voll gebundenen Ganztagschule eine Zuweisung von sechs Lehrerwochenstunden je 22 Schüler der Sekundarstufe I.

**Führungskräfteentwicklung:** Fortbildungsangebote für Schulleiter in unterschiedlichen berufsbiografischen Stadien sind Standard, allerdings ist die Teilnahme an diesen Qualifizierungen nicht verpflichtend geregelt.

**Fazit:** In Sachsen-Anhalt ist die Begrifflichkeit „Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Schule“ schulgesetzlich hinterlegt. Der Akzent liegt dabei auf der selbstständigen Planung und Durchführung des Unterrichts. Die Redefinition von Selbstständiger Schule befindet sich zum Befragungszeitpunkt in der Entwicklung. Bisher steht den Schulleitern lediglich ein bedingtes Mitspracherecht bei Neueinstellungen zu. Schulleitungen mangelt es an Führungsmitteln und Budgetbefugnissen der Personalbewirtschaftung.

## SCHLESWIG-HOLSTEIN

**Führungsfunktion:** Beschreibungen von Aufgaben und geforderten Kompetenzen liegen in differenzierter Form vor. Schulleiter haben keine Führungsverantwortung im disziplinarrechtlichen Sinne, doch sind sie weisungsberechtigt und können dienstliche Anlassbeurteilungen erstellen.

**Schulprogrammarbeit:** Schulleitungen haben Verantwortung für die Umsetzung, Entwicklung und Evaluation des von der Schulkonferenz beschlossenen Schulprogramms. Dabei kommt es besonders auf prioritäre Entwicklungsziele unter der Prämisse Entwicklung von Unterrichtsqualität und -wirksamkeit an.

**Organisationsentwicklung:** Schulleitungen haben bei der Besetzung von Lehrerstellen an ihren Schulen ein Mitwirkungsrecht. Bei schulscharfen Ausschreibungen sind Schulleitungen – unter Gremienbeteiligung – die Entscheider. Schulleitungen tragen Verantwortung für ein professionelles Management und die Etablierung zielführender Kooperationsformen im Kollegium.

**Personalentwicklung:** Schulleiter entscheiden im Rahmen der von der Lehrerkonferenz beschlossenen Grundsätze über die Fortbildungsplanung. Ein zur freien Bewirtschaftung verfügbares Fortbildungsbudget ist nicht vorgesehen.

**Zielvereinbarungen:** Schulleiter führen etwa im ein- bis zweijährigen Turnus ein verbindliches anlassunabhängiges Mitarbeitergespräch.

**Budgetverantwortung:** Schulleitungen verwalten im Rahmen des Schulbetriebes für den Schulträger das dem Schulzweck dienende Vermögen sowie die vom Schulträger und vom Land zugewiesenen Haushaltsmittel. Schulleiter verfügen über kein eigenes Budget zur Bewirtschaftung von Lehrkräften und von pädagogisch unterstützendem Personal. Eine Kapitalisierung von bis zu 10 Prozent des Gesamtpersonalbudgets ist möglich. Zur Finanzierung des schulischen Ganztags erhalten zum Beispiel Schulleiter einer sogenannten neuen Ganztagschule eine



Zuweisung von sechs Lehrerwochenstunden je Klasse sowie eine Betriebskostenförderung.

**Führungskräfteentwicklung:** Fortbildungsangebote für Schulleiter in unterschiedlichen berufsbiografischen Stadien sind Standard. Eine verpflichtende Teilnahme an diesen Qualifizierungen ist für neue Schulleiter geregelt.

**Fazit:** In Schleswig-Holstein hat die Selbstständige oder Eigenverantwortliche Schule keinen besonderen Status. Gleichwohl setzt die Schulpolitik einerseits auf die Stärkung der Eigenverantwortung von Schule durch Zuschreibung von Verantwortlichkeit für die Schul-, Organisations- und Personalentwicklung. Andererseits mangelt es Schulleitungen an Führungsmitteln und Budgetbefugnissen zur Personalbewirtschaftung.

## THÜRINGEN

**Führungsfunktion:** Beschreibungen von Aufgaben und Kompetenzen liegen in differenzierter Form vor. Schulleiter haben laut Dienstordnung Führungsverantwortung im Sinne des Weisungsrechts, erstellen dienstliche Regel und Anlassbeurteilungen für das pädagogische Personal und sind verpflichtet, Unterrichtsbesuche vorzunehmen.

**Schulprogrammarbeit:** Schulleiter tragen Verantwortung für die Strategie- und Zielfindung sowie die Evaluation der pädagogischen Arbeit ihrer Schule. Sie sind gegenüber der Schulkonferenz über die Verwirklichung des Schulprogramms rechenschaftspflichtig.

**Organisationsentwicklung:** Schulleiter haben bei Stellenbesetzungen Mitwirkungsrechte – wie im Schulgesetz kodifiziert.

**Personalentwicklung:** Die Schulleitungen sind verpflichtet, in einem Fortbildungsplan die schulbezogenen Qualifizierungsschwerpunkte festzulegen. Dabei sollen sowohl die Entwicklungsschwerpunkte der Schule als auch die der Lehrkräfte berücksichtigt werden. Zur Umsetzung dieser Vorhaben stehen beispielsweise einer Gemeinschaftsschule bis zu 1.500 Euro zur Verfügung. Lehrkräfte sind verpflichtet, die von ihnen wahrgenommene Fort- und Weiterbildung in einem Portfolio zu dokumentieren.

**Zielvereinbarungen:** Die Einführung von Zielvereinbarungen gilt an allen Schulen als abgeschlossen. Die Auswertung der Portfolios ist Bestandteil der Mitarbeitergespräche und relevant für eine Beurteilung.

**Budgetverantwortung:** Schulen haben vom Schulträger zugewiesene Haushaltsmittel zur freien Verfügung, über deren Verwendung die Schulkonferenz entschei-

det. Schulleitungen können zur Bewirtschaftung von Lehrkräften über ein eigenes kapitalisiertes Budget von bis zu 5 Prozent des Gesamtbudgets für Personal verfügen. Auf ein Budget zur Einstellung von pädagogisch unterstützendem Personal können Schulleiter nicht zurückgreifen. Zur Finanzierung des schulischen Ganztags liegen keine Angaben vor.

**Führungskräfteentwicklung:** Fortbildungsangebote für Schulleiter in unterschiedlichen berufsbiografischen Stadien sind Standard. Zu einer Teilnahme an diesen Qualifizierungen sind neue und aktive Schulleiter verpflichtet.

**Fazit:** In Thüringen werden alle allgemeinbildenden Schulen mit Ende des Schuljahres 2012/13 als Eigenverantwortliche Schulen geführt. Dabei liegt der Akzent der Eigenverantwortung insbesondere auf dem in „eigener Verantwortung“ zu gestaltenden Unterricht, der Erziehung und des Schullebens. Doch wird Schulleitungen insgesamt die Verantwortung für die Schul-, Organisations- und Personalentwicklung übertragen. Zugleich fehlt es den Schulleitungen an Führungsmitteln und Budgetbefugnissen zur Personalbewirtschaftung.

## EMPFEHLUNGEN

In der zurückliegenden Dekade haben sich die Kultusminister auf eine Reihe gemeinsamer Aktivitäten verständigt, mit denen die Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit des allgemeinbildenden Schulsystems regelmäßig und systematisch überprüft werden soll. Ziel ist es dabei, Bildungsqualität und Chancengerechtigkeit durch individuelle Förderung, Sicherung basaler Kompetenzen, Professionalisierung des Personals und Bereitstellung ausreichender Ressourcen zu verbessern (KMK, 2001; Avenarius et al., 2003). Mit Blick auf diese Maßnahmen, die als nationale Reaktionen auf PISA und als Orientierung an Normsetzungen der OECD zu verstehen sind (Popp et al. 2012, 237 f.), hat sich die Schulpolitik in Deutschland im letzten Jahrzehnt stark verändert: Die Aufgaben von Schulleitungen werden vielfältiger und die Verantwortlichkeiten umfangreicher. Diese Maßnahmen haben zu einer „neuen Konfiguration des Bildungswesens“ (Aktionsrat Bildung, 2010) geführt, deren neue Passungen nun auf Konsistenz und Funktionalität zu prüfen sind.

Trotz aller Veränderungen in Richtung von mehr Selbstständigkeit bleiben allgemeinbildende Schulen unter staatlicher Aufsicht und zentralem Einfluss – durch Bildungsstandards, durch die zunehmende Vorgabe zentraler Lernstandserhebungen und Prüfungen, durch verstärkte Rechenschaftspflicht, Qualitätskontrolle durch externe Evaluation beziehungsweise durch Schulinspektion. Dieses Verständnis von schulischer Governance setzt voraus, dass Ressourcen für Unterstützungsmaßnahmen bereitgestellt werden. Dies gilt zum einen für die Ausbildung der künftigen Schulleitungen wie auch für die systematische Führungskräfteentwicklung der amtierenden Schulleitungen. Andererseits müssen aber auch Ressourcen bereitgestellt werden, damit Schulleitungen die ihnen übertragene Verantwortung für die Organisations- und Personalentwicklung erfolgreich übernehmen können. Die Schaffung einer Anreizkultur unterstützt eine auf Leistungsförderung abzielende Personalpolitik nachhaltig. Ebenso ist es notwendig, die Diskussion darüber zu führen, wie schulische Führungskräfte bei allgemeinen Verwaltungsaufgaben von Verwaltungsfachkräften entlastet werden können.

Als besonders hemmend erweisen sich in diesem Zusammenhang die Besoldungsstrukturen, die ein Beharrungsmoment darstellen, das eine ansatzweise Implementierung des Leistungsprinzips für Verantwortungsträger im Schulbereich nahezu verhindert. Hier wurden vorhandene Handlungsspielräume von der Politik nicht genutzt. Die derzeitige Praxis der leitungsbezogenen Anrechnungsstunden

steht jedenfalls in krassem Missverhältnis zu den Aufgaben einer Schulleitung. Es ist daher zu empfehlen, die Schulleiterstellen aus der Erfassung der Deputatsstunden – das ist die Zahl der zu erteilenden Unterrichtsstunden – herauszunehmen und diese in der Personal- und Schulstatistik in einer eigenen Kategorie zu erfassen. Damit gewinne die Funktion der Schulleitung auch durch ihre statistische Erfassung an Bedeutung. Grundsätzlich sind Schulleiter von Unterrichtsverpflichtungen zu entlasten bzw. zu befreien. Es ist den Schulleitern freizustellen, ob und in welchem Umfang sie Unterricht erteilen.

Damit Schulleitungen den aktuellen wie künftigen Anforderungen schulischer Governance entsprechen und erfolgreich agieren können, bedarf es einer Reihe von Rahmenbedingungen, die erfüllt sein müssen.

**Erstens: Vollständige Verantwortung für die Qualitätskontrolle bedingt die vollständige Verantwortung für das Personal.** In allen Bundesländern werden Qualitätsverantwortung, Schul-, Organisations- und Personalentwicklung als Aufgaben des Schulleiters deklariert. Dazu bedarf es der Ausstattung mit den notwendigen Führungsmitteln. Damit ist in erster Linie die konsequente Übertragung der Dienstvorgesetztenfunktion auf die Schulleitung gemeint. Eine effektive Personalverantwortung schließt die eigenverantwortliche Personalauswahl, Einstellung, Beförderung, Kündigung und Personalbeurteilung mit ein. Ebenso gehören zu einer effektiven Personalführung das Schließen von Zielvereinbarungen mit der einzelnen Lehrkraft und die individuelle Honorierung von Leistung und Engagement durch ein leistungsgerechtes Zulagen- und Prämiensystem. Zudem ist die Attraktivität schulischer Führungsfunktion zu stärken, indem Schulleiter eine führungskräftegemäße Vergütung erhalten.

**Zweitens: Globalbudget schafft Verantwortung.** Organisations- und Personalentwicklung bedürfen immer der Möglichkeit der monetären Gestaltung. Notwendig sind die Bereitstellung von Ressourcen in angemessenem Umfang und die konsequente Übertragung von bisher zentral verwalteten Budgets auf die Einzelschule. Schulen ist dabei die rechtliche Sicherheit im Umgang mit dem Globalbudget zu geben. In einigen Bundesländern ist die Verantwortung für Globalhaushalte nahezu vollständig auf die beruflichen Schulen übertragen worden. Tatsächlich stehen den Schulleitungen allgemeinbildender Schulen nur begrenzte finanzielle Mittel zur Personalbewirtschaftung, für Vertretungspersonal und für die Fortbildung des Kollegiums zur Verfügung. Die Möglichkeit der Stellenkapitalisierung ist ein mutiger Schritt in die richtige Richtung – markiert aber erst den Beginn einer selbstständigen Personalbewirtschaftung. Überdies ist die Bewirtschaftung von Sachmitteln abhängig vom Haushaltsgebaren und der Kassenlage des Schulträgers.

**Drittens: Rechenschaftslegung fördert Effizienz und Effektivität.** Schulische Selbstständigkeit bedingt die schulische Eigenbewirtschaftung. Es versteht sich

von selbst, dass damit eine Rechenschaftspflicht einhergeht, die durch ein kaufmännisches Rechnungswesen, durch Kosten- und Leistungsrechnung dargestellt wird. In einigen europäischen Ländern genießen Schulen wie in Frankreich und den Niederlanden finanzielle Autonomie. Schulleitungen werden dort von einem „Schulkanzler“ unterstützt. Was für die Steigerung der schulischen Wirksamkeit durch Evaluation gilt, das ist auch für einen effizienten Mitteleinsatz und eine effektive Schul- und Qualitätsentwicklung zutreffend. Erst die selbstständige Rechenschaftslegung schafft notwendige Wirkungsorientierung, die einen bewussten und nachhaltigen Umgang mit Ressourcen einschließt. Die Ergebnisse der Überprüfung von Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Schulaufsicht und Schule sind auch der Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

**Viertens: Selbstständige Schulleiter brauchen professionelles Wissen in Management und Personalführung.** Schulleitungen sollten dabei auf ein plurales Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen zurückgreifen können. Die damit postulierte nachfrageorientierte Fortbildung setzt allerdings voraus, dass die Schulen mit angemessenen Budgets ausgestattet werden, um Fortbildungen zu marktüblichen Preisen zukaufen zu können. So erfreulich die Vielzahl von Fortbildungsangeboten mit Führungsthemen ist, so ist doch zu konstatieren, dass diese Angebote noch nicht als zielgerichtetes Instrument der Personalentwicklung eingesetzt werden. Um dies zu erreichen, bedarf es weiterer Maßnahmen. Da bisher keine Kennzahlen vorliegen, die im Sinne eines Bildungscontrollings Aufschluss über Teilnehmerzahl, Dauer, Kosten und über erzielte Wirkungen geben, ist hiermit weiterer Forschungs- und Handlungsbedarf angezeigt.

**Fünftens: Rechtliche Voraussetzungen für weitere Dienstrechtsreformen schaffen.** Ein leistungsfähiges Schulsystem braucht leistungsfähige und kompetente Schulleitungen und Lehrkräfte mit einer leistungsgerechten Vergütung. Es ist offensichtlich, dass das öffentliche Dienstrecht den Erfordernissen einer zeitgemäßen Personalpolitik nicht mehr entspricht, da es falsche Anreize setzt und die Leistungen der einzelnen Lehrkraft und des Schulleiters nicht honoriert. Der Bericht der Regierungskommission „Zukunft des öffentlichen Dienstes – Öffentlicher Dienst der Zukunft“ (2003) beim Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen ist als Gegenentwurf in dieser Hinsicht ein Mut machendes Dokument. Es beschränkt sich nicht auf eine moderate Reform des öffentlichen Dienstrechts, sondern zielt bei Staat und Verwaltung auf eine umfassende Modernisierung ab, welche die Faktoren Qualitätsverbesserung und Leistungsgerechtigkeit miteinander verknüpft. So schlägt die Kommission die Einführung einer Basisvergütung vor, die durch eine variable Leistungsvergütung ergänzt wird (Klein/Stettes, 2009). Notwendig ist daher eine Reform im Dienst- und Beamtenrecht, das flexiblere Auswahlverfahren für das gesamte schulische und nicht lehrende Personal, leistungsgerechte Vergütungen für Schulleiter und Lehrkräfte, aber auch Sanktionsmöglichkeiten erlaubt.

## LITERATUR

**Ackeren**, Isabell van/**Brauckmann**, Stefan, 2010, Internationale Diskussions-, Forschungs- und Theorieansätze zur Governance im Schulwesen, in: Altrichter, Herbert/Maag Merki, Katharina (Hrsg.), Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem, Educational Governance Band 7, Wiesbaden, S. 41–61

**Aktionsrat Bildung** – (**Blossfeld**, Hans-Peter/**Bos**, Wilfried/**Daniel**, Hans-Dieter/**Hannover**, Bettina/**Lenzen**, Dieter/**Prenzel**, Manfred/**Wößmann**, Ludger), 2010, Bildungsautonomie: Zwischen Regulierung und Eigenverantwortung. Jahresgutachten, Wiesbaden

**Altrichter**, Herbert/**Maag Merki**, Katharina (Hrsg.), 2010, Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem, Educational Governance Band 7, Wiesbaden

**Avenarius**, Hermann/**Ditton**, Hartmut/**Döbert**, Hans/**Klemm**, Klaus/Klieme, Eckhard/**Rürup**, Matthias/**Tenorth**, Heinz-Elmar/**Weishaupt**, Horst/**Weiß**, Manfred, 2003, Bildungsbericht für Deutschland, Opladen

**Brauckmann**, Stefan/**Hermann**, Christoph, 2012, Schulleitungshandeln im Rahmen Neuer Steuerung: Belastung oder Chance?, in: Zeitschrift für Bildungsverwaltung, Heft 1, S. 87–98

**Brückner**, Yvonne/**Tarazona**, Mareike, 2010, Finanzierungsformen, Zielvereinbarung, New Public Management, Globalbudgets, in: Altrichter, Herbert/Maag Merki, Katharina (Hrsg.), 2010, Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem, Educational Governance Band 7, Wiesbaden, S. 82–109

**Dubs**, Rolf, 2002, Finanzautonomie, Globalhaushalt und Globalbudget an Schulen, in: Norbert Thom/Adrian Ritz/Reto Steiner (Hrsg.), Effektive Schulführung. Chancen und Risiken des Public Managements im Bildungswesen, Bern, u.a.O., S. 37–63

**Dubs**, Rolf, 2005, Die Führung einer Schule: Leadership und Management, Zürich

**Feldhoff**, Tobias/**Durrer**, Luzia/**Huber**, Stephan G., 2012, Steuerung eines Schulsystems. Eine empirische Analyse, wie Akteure die Steuerungskonfigurationen des Schulsystems wahrnehmen und sich deren zukünftige Gestaltung wünschen, in: DDS, Heft 1, 104. Jg., S. 71–87

**Fuchs**, Thomas/Wößmann, Ludger, 2007, What accounts for international differences in student performance? A reexamination using PISA data, in: *Empirical Economics*, 32. Jg., Nr. 2, S. 433–464

**Huber**, Stephan Gerhard (Hrsg.), 2013a, Jahrbuch Schulleitung 2013, Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements, Köln, S. 3–12

**Huber**, Stephan Gerhard, 2013b, Zwölf Thesen zur guten Schulleitung, in: Huber, Stephan Gerhard (Hrsg.), Jahrbuch Schulleitung 2013, Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements, Köln

**Klein**, Helmut E., 2008, Was Schulleiter als Führungskräfte brauchen. Eine Bestandsaufnahme von Aufgaben, Kompetenzprofilen und Qualifizierungen von Schulleitern in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland, hrsg. von Bundesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT* / Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Köln

**Klein**, Helmut E./Stettes, Oliver, 2009, Reform der Lehrbeschäftigung. Effizienzpotenziale leistungsgerechter Arbeitsbedingungen, *IW-Positionen* Nr. 40, Köln

**Klein**, Helmut E./Stettes, Oliver, 2012, Führungsstrukturen ohne geteilte Normen bringen wenig. Die Vor- und Nachteile verschiedener Organisationsformen, in: *schulmanagement – Die Fachzeitschrift für Schul- und Unterrichtsentwicklung*, 1/2012, 43. Jg., S. 18–20

**Klein**, Helmut E., 2013, Schulklima prägt die Qualität und den Erfolg – Empirische Befunde im Spiegel explorativer Erfahrungen aus dem Wettbewerb „STARKE SCHULE“, in: *schulmanagement – Die Fachzeitschrift für Schul- und Unterrichtsentwicklung*, 3/2013, 44. Jg., S. 13–16

**KMK – Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland**, 2001, 296. Plenarsitzung der Kultusministerkonferenz am 05./06. Dezember 2001 in Bonn, URL: <http://www.kmk.org/index.php?id=1032&type=123> [Stand: 2013-04-17]

**KMK – Sekretariat der ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder der Bundesrepublik Deutschland** (Hrsg.), Zielvereinbarungen mit Schulen. Kriterien entnommen aus der Diskussion des 362. SchA, Stand 22.01.2007

**MSWWF NRW – Ministerium für Schule und Weiterbildung, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen**, 1998, „Qualität als gemeinsame Aufgabe“, Rahmenkonzept „Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung schulischer Arbeit“, Düsseldorf

**Popp**, Marie / **Akbik**, Alexander / **Oiano**, Daniel de / **Martens**, Kerstin, 2012, Strategie der sanften Steuerung im Schulsystem, in: *DDS*, Heft 3, 104. Jg., S. 228–241

**Regierungskommission „Zukunft des öffentlichen Dienstes – Öffentlicher Dienst der Zukunft“**, 2003, Zukunft des öffentlichen Dienstes – Öffentlicher Dienst der Zukunft, Bericht der von der Landesregierung Nordrhein-Westfalen eingesetzten Kommission, Düsseldorf

**Sammons, Pam / Hillman, Josh / Mortimore, Peter**, 1995, Key Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research, London, URL: [http://www.mp.gov.rs/resursi/dokumenti/dok132-eng-SESI\\_Key\\_characteristics\\_of\\_effective\\_schools.pdf](http://www.mp.gov.rs/resursi/dokumenti/dok132-eng-SESI_Key_characteristics_of_effective_schools.pdf) [Stand: 2006-03-05]

**Schedler, Kuno**, 2002, Produktdefinition und Kundenorientierung an der Schule, in: Norbert Thom / Adrian Ritz / Reto Steiner (Hrsg.), Effektive Schulführung. Chancen und Risiken des Public Managements im Bildungswesen, Bern, u.a.O., S. 65–86

**Senkbeil, Martin**, 2005, Schulmerkmale und Schultypen im Vergleich der Länder, in: PISA-Konsortium Deutschland (Hrsg.), PISA 2003, Der zweite Vergleich der Länder in Deutschland – Was wissen und können Jugendliche?, Münster u.a.O., S. 299–321

**Thom, Norbert / Ritz, Adrian**, 2002, Innovation, Organisation und Personal als Merkmale einer effektiven Schulführung, in: Norbert Thom / Adrian Ritz / Reto Steiner (Hrsg.), Effektive Schulführung. Chancen und Risiken des Public Managements im Bildungswesen, Bern, u.a.O., S. 3–35

**Wissinger, Jochen**, 2007, Does School Governance matter? Herleitungen und Thesen aus dem Bereich „School Effectiveness and School Improvement“, in: Herbert Altrichter / Thomas Brüsemeister / Jochen Wissinger (Hrsg.), Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem, Wiesbaden, S. 105–129

**Wößmann, Ludger**, 2006, Bildungspolitische Lehren aus den internationalen Schülertests: Wettbewerb, Autonomie und externe Leistungsüberprüfung, in: Perspektiven der Wirtschaftspolitik 2006 7(3): 417–444, URL: [http://www.vwl.uni-freiburg.de/iwipol/faculty\\_seminar/woessmann\\_vortrag.pdf](http://www.vwl.uni-freiburg.de/iwipol/faculty_seminar/woessmann_vortrag.pdf) [Stand: 2013-02-15]

**Wößmann, Ludger**, 2007, Letzte Chancen für gute Schulen, München



# ANHANG

## FRAGEBOGEN

### Schulleiterhandeln: Aufgaben, Kompetenzen, Ressourcen

**Bitte machen Sie Angaben zu Ihrer Institution und Person, falls es Rückfragen\* gibt:**

Name, Vorname .....

Ihre Funktion .....

Dienststelle (Abteilung, Referat) .....

Ministerium .....

Andere Institution .....

Bundesland .....

Adresse .....

Telefon .....

E-Mail .....

**1. Liegt eine Beschreibung der Führungsfunktion von Schulleitung (SL) vor?** Ja  Nein

Falls ja: Die Beschreibungen werden aktiv kommuniziert Ja  Nein

und sind hier einsehbar: .....

Falls nein: Die Beschreibungen werden zurzeit entwickelt / beschrieben / fertiggestellt.  
(Zutreffendes bitte ankreuzen)

**2. Sind SL verantwortlich für Schulprofil/Schulprogramm?** Ja  Nein

a) Für die (Weiter-)Entwicklung? Ja  Nein

b) Für die Durchführung? Ja  Nein

c) Für die Evaluation? Ja  Nein

Worauf kommt es Ihrer Meinung nach dabei besonders an? .....

\*Einige Fragen erfordern evtl. differenziertere Antworten und bedürfen im Nachgang gegebenenfalls einer näheren Erklärung.

**3. Sind SL verantwortlich für Schulentwicklung?** Ja  Nein

a) Für Organisationsentwicklung? Ja  Nein

Bitte beschreiben: .....

b) Für Personalentwicklung? Bitte beschreiben: .....

**4. Haben SL Mitwirkungsrechte bei Lehrereinstellungen?** Ja  Nein

Falls ja:

a) SL entscheiden eigenverantwortlich (alleine) über Einstellungen Ja  Nein

b) SL haben Vorschlagsrecht Ja  Nein

c) SL können .....

Falls nein: Wie hoch ist der Anteil der Zuweisungen (in Prozent der Stellen)? .....

**5. Haben SL ein Vorschlagsrecht hinsichtlich der ihnen zur Verfügung gestellten Haushaltsmittel?** Ja  Nein

**6. Verfügen SL über eigene (zugewiesene) Budgets zur Bewirtschaftung von**

a) Lehrkräften Ja  Nein

Falls ja, in welcher Höhe (in Prozent des Personalbudgets)? .....

b) nicht lehrendem, pädagogisch unterstützendem Personal (zum Beispiel Lernbegleiter, Sozialpädagogen, Logopäden usw.) Ja  Nein

Falls ja, in welcher Höhe? .....

c) Sachmittel (Lehr- und Lernmittel usw.) Ja  Nein

Falls ja, in welcher Höhe? .....

d) Fortbildungsbudget Ja  Nein

Falls ja, in welcher Höhe (Pro-Kopf-Pauschale in Euro)? .....

**7. Besteht die Möglichkeit der Kapitalisierung von Stellen?** Ja  Nein

Falls ja, in welchem Umfang? .....

**8. Zur Einführung des Ganztagsschulbetriebs (voll gebunden) erhalten SL einen Zuschlag zum Schulbudget.** Ja  Nein

a) Wie hoch ist dieser (in Prozent des Personalbudgets)? .....

b) Falls der Zuschlag nicht für alle Schulformen gleich hoch ist, bitte nennen Sie

die Bandbreite (in Prozent des Personalbudgets von ..... bis .....

**9. Erstellen SL dienstliche Beurteilungen?**

a) (Regel-)Lehrerbeurteilung Ja  Nein

b) Anlassbeurteilungen Ja  Nein

**10. Haben SL uneingeschränktes Disziplinarrecht?**Ja  Nein 

Falls nein, bitte differenzieren .....

**11. Können SL Zielvereinbarungen mit Lehrkräften schließen?**Ja  Nein 

Die nachfolgenden Fragen sollen ergründen, in welchem Umfang SL von dem Führungsinstrument der Zielvereinbarungen Gebrauch machen.

a) Bitte schätzen Sie, wie viel Prozent der Schulen Zielvereinbarungen zwischen SL und Lehrkraft geschlossen werden .....

Keine Schätzung möglich?

Ja 

b) Bitte schätzen Sie, wie viel Prozent der Lehrer eine Zielvereinbarung mit ihrer SL getroffen haben .....

Keine Schätzung möglich?

Ja 

c) Über welche Sanktionsmöglichkeiten verfügen SL, falls Zielvereinbarungen nicht erfüllt werden? .....

**12. Stehen für SL Fortbildungsangebote zur Verfügung?**

a) vor Amtsantritt (für Stellenbewerber)

Ja  Nein 

als freiwilliges Angebot

Ja  Nein 

als verpflichtende Teilnahme

Ja  Nein 

b) für neue SL

Ja  Nein 

als freiwilliges Angebot

Ja  Nein 

als verpflichtende Teilnahme

Ja  Nein 

c) für aktive SL

Ja  Nein 

als freiwilliges Angebot

Ja  Nein 

als verpflichtende Teilnahme

Ja  Nein **13. Unterliegen SL einer Rechenschaftspflicht?**Ja  Nein 

Falls ja, in welcher Form?.....

**14. Bitte geben Sie an oder schätzen Sie, wie viel Prozent der Schulen in Ihrem Bundesland als Selbstständige oder Eigenverantwortliche Schulen geführt werden .....****Wir danken Ihnen für Ihre Unterstützung!**

