

WAS SCHULLEITER ALS FÜHRUNGSKRÄFTE BRAUCHEN

Büro Berlin

Breite Straße 29
10178 Berlin

Tel.: +49 (0) 30/20 33-15 10

Fax: +49 (0) 30/20 33-15 05

schulewirtschaft@bda-online.de
www.schulewirtschaft.de

Büro Köln

Gustav-Heinemann-Ufer 84-88
50968 Köln

Tel.: +49 (0) 221/49 81-723

Fax: +49 (0) 221/49 81-799

schulewirtschaft@iwkoeln.de
www.schulewirtschaft.de

Die Bundesarbeitsgemeinschaft
SCHULEWIRTSCHAFT wird getragen
von der Bundesvereinigung der
Deutschen Arbeitgeberverbände
und dem Institut der deutschen
Wirtschaft Köln



Eine Bestandsaufnahme von Aufgaben,
Kompetenzprofilen und Qualifizierungen von Schulleitern
in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland

Impressum

Text und Redaktion

Helmut E. Klein

Gestaltung

Konturenreich, Köln
Matthias Hugo
www.konturenreich.de

Bildnachweis (Titel)

(v. l. n. r.): JOKER: Fotojournalismus
JOKER:Fotojournalismus
Digital Vision

© 2008

Stand: September 2007
Alle Rechte vorbehalten

Bundesarbeitsgemeinschaft
SCHULEWIRTSCHAFT
Gustav-Heinemann-Ufer 84-88
50968 Köln

Vorsitzende

OStD Ulrich Wiethaup
Dr. Roland Delbos

Geschäftsführung

Marion Hüchtermann M.A.
IW Köln

Yvonne Kohlmann M.A.
BDA Berlin

Die Bundesarbeitsgemeinschaft
SCHULEWIRTSCHAFT wird getragen
von der Bundesvereinigung der
Deutschen Arbeitgeberverbände
und dem Institut der deutschen
Wirtschaft Köln

WAS SCHULLEITER ALS FÜHRUNGSKRÄFTE BRAUCHEN

Eine Bestandsaufnahme von Aufgaben,
Kompetenzprofilen und Qualifizierungen von Schulleitern
in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland

Herausgeber:
Bundesarbeitsgemeinschaft **SCHULEWIRTSCHAFT**
Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Text und Redaktion: Helmut E. Klein

in Kooperation mit der Arbeitsgruppe Schulleiter der
Bundesarbeitsgemeinschaft **SCHULEWIRTSCHAFT**:

Dr. Dirk Hannowsky (Landesarbeitsgemeinschaft
SCHULEWIRTSCHAFT Rheinland-Pfalz)

Dr. Katrin Hinzdorf (Sophus GmbH)

Yvonne Kohlmann (Bundesarbeitsgemeinschaft **SCHULEWIRTSCHAFT**)

Anette Morhard (Landesarbeitsgemeinschaft **SCHULEWIRTSCHAFT** Thüringen)

Ines Opolka (Landesarbeitsgemeinschaft **SCHULEWIRTSCHAFT** Thüringen)

Elisabeth Schmid (Arbeitskreis **SCHULEWIRTSCHAFT** Bayern)

Theo Scholtes (Bitburger Braugruppe GmbH)

Doris Wenzel-O'Connor (Landesarbeitsgemeinschaft
SCHULEWIRTSCHAFT Hamburg)

Gerrit Witschass (Bundesarbeitsgemeinschaft **SCHULEWIRTSCHAFT**)

INHALTSVERZEICHNIS

1. VORWORT	Seite 4		
2. FÜHREN IM SCHULSYSTEM – WORAUF ES ANKOMMT	6		
3. PROBLEMSTELLUNG: WAS MACHT SCHULLEITUNGEN ZU FÜHRUNGSKRÄFTEN?	9		
4. METHODISCHE ANMERKUNGEN	11		
5. ERGEBNISSE IM GESAMTÜBERBLICK: BUNDESWEITE TRENDS	13		
5.1 Führungsfunktion: Keine einheitliche Amtsbezeichnung	13		
5.2 Führungsfunktion: Anforderungen häufig klar formuliert	14		
5.3 Verantwortung für Qualität: Eine eindeutige Verpflichtung	16		
5.4 Verantwortung für Personal: Meist fehlen die Führungsmittel	18		
5.5 Zielvereinbarungen mit Lehrkräften: Noch wenig genutzt	22		
5.6 Besetzung von Schulleiterstellen: Kaum Chancen für externe Führungskräfte	24		
5.7 Besetzungsprobleme: Indiz für mangelnde Führungskräfteentwicklung	26		
5.8 Besetzungsverfahren: Formalia haben hohen Stellenwert	28		
5.9 Führungskräfteentwicklung: Ansätze eines kontinuierlichen Prozesses	32		
6. DETAILANALYSE NACH BUNDESLÄNDERN	37		
6.1 Baden-Württemberg	37		
6.2 Bayern	38		
6.3 Berlin	39		
6.4 Brandenburg	40		
6.5 Bremen	41		
6.6 Hamburg	42		
6.7 Hessen	43		
6.8 Mecklenburg-Vorpommern	44		
6.9 Niedersachsen	45		
6.10 Nordrhein-Westfalen	46		
6.11 Rheinland-Pfalz	47		
6.12 Saarland	48		
6.13 Sachsen	49		
6.14 Sachsen-Anhalt	50		
6.15 Schleswig-Holstein	51		
6.16 Thüringen	52		
7. EMPFEHLUNGEN SCHULEWIRTSCHAFT	54		
7.1 Führungsfunktionen sind mit Profilen zu füllen	55		
7.2 Selbstständigkeit der Schule umsetzen und neue Formen der Steuerung finden	55		
7.3 Aktive Personalpolitik, Personalentwicklung und Bildungscontrolling sind überfällig	56		
7.4 Für neues Systemmanagement sind rechtliche Voraussetzungen zu schaffen	57		
8. SCHULEWIRTSCHAFT-AKTIVITÄTEN ZUR FÜHRUNGSKRÄFTE-ENTWICKLUNG IN SCHULEN – EIN ÜBERBLICK	59		
8.1 Training für Führungskräfte	59		
8.2 Praktika in der Wirtschaft	60		
8.3 Partnerschaft in Führung/Coaching	61		
8.4 Strategische Personalentwicklung an Schulen	62		
8.5 Thematische Fortbildung für schulische Führungskräfte	62		
9. LITERATUR	63		

1. VORWORT

Eine Vielzahl von Reformansätzen zur Dezentralisierung, Qualitätsentwicklung und Leistungskontrolle des Bildungssystems lassen den Gestaltungswillen der Bildungspolitik in Deutschland erkennen. Insbesondere Bildungsstandards, Evaluation und Schulautonomie bringen die Schulen dazu, ihre Leistungsfähigkeit aufs Neue unter Beweis zu stellen, effizienter und leistungsfähiger zu werden. Erfahrungen aus dem Ausland zeigen, dass das Gelingen dieser Bemühungen stark davon abhängig ist, ob oder inwieweit an die Stelle von hierarchisch-obrigkeitlichem Amtshandeln ein datengestütztes, zielorientiertes und funktionales Management für das Schulsystem tritt. Damit fällt den Einzelschulen, namentlich den Schulleitungen, die Schlüsselrolle für ein erfolgreiches Schulwesen zu. Für diese hohe gesellschaftliche Verantwortung brauchen Schulen stärkere Unabhängigkeit und mehr Kompetenzen, beispielsweise in der Personal- und Budgetverantwortung.

Selbstverständlich beinhaltet dieses Politikverständnis, dass auch Ressourcen für die dafür erforderlichen Unterstützungsmaßnahmen bereitgestellt werden, um das Ziel der Reformen – die Qualität im Schulsystem nachhaltig zu verbessern und die Effizienz des Mitteleinsatzes zu erhöhen – sichern zu können.

Mit der vorliegenden Bestandsaufnahme der Aufgaben und Kompetenzprofile von Schulleitern¹ in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland unterstützt die Bundesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT* die Reformansätze der Bundesländer, die auf ein zielorientiertes Systemmanagement ausgerichtet sind und den Schulen den dafür erforderlichen Handlungsspielraum überlassen. Wie die Befunde dieser Untersuchung zeigen, können die Länder für sich in Anspruch nehmen, Effizienzprobleme des Schulsystems erkannt und darauf reagiert zu haben.

Doch vieles liegt noch im Argen: Die Chancen, die mit der neuen Führungskultur im Schulwesen einhergehen, sind zu nutzen und die Risiken, die eine

konsequente Umsetzung des Paradigmenwechsels gefährden, sind zu verringern. Die vorliegende Bestandsaufnahme benennt daher nicht nur die offenkundigen Handlungsbedarfe, sondern macht Vorschläge, wie die Nachhaltigkeit der Ansätze gesichert werden kann.

SCHULEWIRTSCHAFT lässt die Schulen in diesen Veränderungsprozessen nicht allein. Bereits 2005 wurde bundesweit das Thema Führung zum Schwerpunkt der Arbeit gemacht. Seitdem bieten die Landesarbeitsgemeinschaften *SCHULEWIRTSCHAFT* eine Vielzahl von Unterstützungsmaßnahmen an (s. S.37 ff.), die sich am Bedarf der schulischen Führungskräfte ausrichten. In Veranstaltungen, Seminaren und Praxisphasen werden erfolgreiche Instrumente und Verfahren aus der Wirtschaft zur Organisation und Personalführung vorgestellt und deren Relevanz für den schulischen Alltag reflektiert, in Projekten und Coaching-Programmen wichtige Problemstellungen diskutiert und gemeinsam Lösungen entwickelt.

Vielfach ist von Schulleitern aus verschiedenen Bundesländern die Bitte an die Bundesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT* herangetragen worden, eine Momentaufnahme von Aufgaben und Kompetenzprofilen von Schulleitern in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland vorzulegen, um sich einen Überblick über die Reformbemühungen verschaffen zu können. Mit dieser Broschüre wird nun diese Informationslücke geschlossen – verbunden mit der Erwartung, die Akzeptanz der selbstständigen Schule und die Rolle des Schulleiters als pädagogische und unternehmerische Leitfigur zu erhöhen.

Die vorliegende Broschüre soll als Benchmark dienen; anhand der Ergebnisse wird die Bundesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT* in drei Jahren erneut eine Bestandsaufnahme der Weiterentwicklung der Rolle des Schulleiters als Führungskraft im „Unternehmen“ Schule vornehmen.

Die Herausgeber danken den Interviewpartnern in Ministerien und Landesinstituten für die freundliche Unterstützung und die zur Verfügung gestellten Informationen.

Berlin und Köln, im April 2008

OStD Ulrich Wiethaup
Vorsitzender Schule

Dr. Roland Delbos
Vorsitzender Wirtschaft

Bundesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT*
Institut der deutschen Wirtschaft Köln
Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

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

2. FÜHREN IM SCHULSYSTEM – WORAUF ES ANKOMMT

Auf die Leitfrage „Worauf kommt es bei der Führung im Schulsystem an?“ gibt es zunächst eine ganz einfache Antwort: Auf das Ergebnis! Und dieses Ergebnis dokumentiert sich bekanntlich in gut ausgebildeten, kompetenten jungen Menschen, die erfolgreich den Übergang in das weitere Leben nehmen. Deutlich schwieriger ist die Frage zu beantworten, was eine gute Führung auszeichnet und wie diese gesichert werden kann. Unstrittig ist, dass der Führungserfolg von mehreren sich gegenseitig bedingenden Faktoren abhängt. Von besonderer Bedeutung sind Unternehmensverfassung und rechtlicher Rahmen, aber auch Organisationsstruktur und Organisationskultur. Und da es immer auf die handelnden Menschen ankommt, spielen dabei Aspekte wie die Persönlichkeit und das Verhalten einer Führungskraft eine genauso wichtige Rolle wie Leistungsfähigkeit und Teamgeist der Mitarbeiter, die es zu managen gilt.²

Dass diese Zusammenhänge auch für die Führungssituation an Schulen mittlerweile als bedeutend anerkannt sind, lässt sich an der um sich greifenden Idee der Übertragung von dezentraler Verantwortung auf Schulleiter dokumentieren. Schulleiter sollen größere Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume erhalten – in Ansätzen ist dies bereits realisiert. Die Bildungspolitik orientiert sich 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. Im Sinne der Herstellung einer Handlungsfähigkeit ist es daher konsequent, dass Schulleiter mit Vollmachten einer Führungskraft ausgestattet sein müssen und dass es Anreize für bestmögliches Handeln gibt.³

Welche Aufgaben damit verbunden sind und welche Kompetenzen Schulleiter notwendigerweise brauchen, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden, lässt sich aus den veränderten, wenn auch noch weithin im Fluss befindlichen

institutionellen Rahmenbedingungen ableiten. Schulleitungen sollten künftig folgende Verantwortungsbereiche⁴ wahrnehmen:

- Führungs- und Förderungsverantwortung für das Lehrerkollegium,
- Strategieverantwortung im Sinne der betrieblichen Strategie- und Zielfindung für die Schule,
- Ergebnisverantwortung für das Erreichen des vereinbarten Leistungssolls sowie
- effiziente Nutzung des vorgegebenen Budgets.

Anders als bei der bisherigen Funktion des Schulleiters als „Primus inter pares“ mit begrenzter Weisungsbefugnis, setzt künftig Führungsverantwortung von Schulleitungen voraus, dass jede Schule – ausgehend vom staatlichen Erziehungs- und Bildungsauftrag und vorgegebenen Bildungsstandards – gemeinsame Ziele festlegt. Diese Ziele markieren den Rahmen für die Qualitätsentwicklung und für die Überprüfung der Wirksamkeit pädagogischen Handelns. Erst wenn dies feststeht, kann die Schulleitung den Beitrag des einzelnen Lehrers zur Realisierung dieses gemeinsamen Zieles für sich, aber auch für jede Lehrkraft erkennbar machen.

Sollen Führungs-, Strategie- und Zielfindungsverantwortung vom Schulleiter übernommen werden, setzt dies voraus, dass Aufgaben und Funktion von den politischen Verantwortungsträgern klar beschrieben und allen Beteiligten kommuniziert sind. *SCHULEWIRTSCHAFT* geht davon aus, dass Schulleiter exzellente Führungskräfte sein müssen, die über umfassende Führungsinstrumente verfügen und diese professionell einsetzen können.

² Rosenstiel, 2007, 176ff.; Buckingham, 2006, 93ff.

³ Klein, 2007, 15

⁴ Thom/Ritz, 2002, 8

Best Practice**Leitfragen der Führungsverantwortung von Schulleitungen im Kontext der Selbstständigkeit von Schule**

- Wie erarbeite ich ein Schulprofil, das vom Kollegium getragen wird?
- Wie messe ich Ergebnisse?
- Wie steuere ich langfristig einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess?
- Wie begeistere ich mein Lehrerkollegium?
- Wie delegiere ich Aufgaben?
- Wie wähle ich die richtigen Lehrkräfte aus?
- Wie bilde und motiviere ich Teams?
- Wie gehe ich mit Widerständen um?
- Wie fördere ich Mitarbeiter, damit sie ihre Aufgaben kompetent erfüllen?
- Wie setze ich Anreize für Spitzenleistung?
- Wie gehe ich mit Problemen und Konflikten um?
- Wie steuere ich die Schule betriebswirtschaftlich sinnvoll?
- Wie Sorge ich für die eigene Work-Life-Balance?

Quelle: Elisabeth Schmid, Geschäftsführerin Arbeitskreis *SCHULEWIRTSCHAFT* Bayern

Stichworte wie Personalentwicklung, Zielvereinbarungen, Qualitätsmanagement, Changemanagement, Besprechungsmanagement, Moderation, Präsentation, Gesprächsführung, Teamführung, Projektmanagement, Selbstmanagement vermitteln nicht nur einen Eindruck über Inhalte der Führungsarbeit. Sie liefern auch Hinweise dafür, dass nachhaltiger Erfolg von Organisationen im Allgemeinen wie auch von Schulen im Besonderen vom kompetenten Einsatz dieser Führungsinstrumente, vom Wissen, von der Erfahrung, der kommunikativen Kompetenz und der Persönlichkeit einer Führungskraft abhängig ist. Führungsmittel und Führungskompetenz für Schulleiter sind deshalb kein Selbstzweck, sondern dienen der Optimierung von Bildungsprozessen und der bestmöglichen Realisierung von vorgegebenen Bildungszielen.

3. PROBLEMSTELLUNG: WAS MACHT SCHULLEITUNGEN ZU FÜHRUNGSKRÄFTEN?

Nach dem zeitgemäßen Verständnis von Systemsteuerung⁵ ist die Einzelschule für die Prozess- und Ergebnisqualität in hohem Maß selbst verantwortlich. Das beinhaltet für Schulleitungen die Verantwortungsübernahme einer Vielzahl von Aufgaben zur einzelschulischen Entwicklung wie auch der schulischen Betriebsführung im umfassenden Sinne.⁶ Die dazu erforderlichen Maßnahmen und Instrumente, etwa der Personal- und Sachmittelbewirtschaftung, zielen auf eine Dezentralisierung von Entscheidungsstrukturen. In diesem Zusammenhang wird untersucht, für welche Führungsbereiche den Schulleitungen Entscheidungsbefugnisse übertragen werden oder bereits übertragen worden sind – und vor allem: In welchem Umfang Schulleitungen mit Freiheitsgraden ausgestattet sind, also wie weit deren Entscheidungs- und Verantwortungskompetenzen reichen.

Damit Schulen bzw. Schulleitungen dies leisten können, sind eine Reihe weiterer Voraussetzungen unabdingbar. Dazu gehört die Klarheit des Auftrages und der zu erbringenden Leistung. Hier drängt sich die Frage auf, ob bzw. inwieweit Aufgaben und Qualifikationsanforderungen an Schulleitungen einerseits und die gegebenen Freiheitsgrade im Sinne von Entscheidungs- und Handlungskompetenzen andererseits definiert sind. Ebenso wird der Frage nachgegangen, welche formalen Voraussetzungen Schulleiter zu erbringen haben und wie das Verfahren der Stellenbesetzung gehandhabt wird. Schließlich soll auch das Themenfeld der Führungskräfteentwicklung eingehend ausgeleuchtet werden – nicht zuletzt als Nachweis, ob oder inwieweit die Bundesländer durch systematisch angelegte Qualifizierungsmaßnahmen Schulleitungen auf ihre Aufgabe vorbereiten und darin unterstützen.

Bei der Untersuchung der zur Verfügung stehenden Führungsmittel gehen die Herausgeber davon aus, dass die Ergebnisverantwortung idealerweise über Ziel-

⁵ Häufig wird anstelle des Wortes Systemsteuerung der Begriff Systemmanagement verwendet, um den damit verbundenen Anspruch der aktiven, dezentralen Partizipation der Akteure zu verdeutlichen.

⁶ siehe Ausführungen Seite 7

vereinbarungen geregelt sein sollte. Im betrieblichen Alltag sind Zielvereinbarungen das zentrale Steuerungselement. Dies sollte in gleicher Weise auf das neue Systemmanagement in Schulen übertragen werden, das die Qualitätsverantwortung zur Aufgabe aller am Bildungsprozess beteiligten Personengruppen macht. Es wird daher zu untersuchen sein, ob die erforderlichen Handlungsspielräume und Instrumente für ein professionelles Qualitätsmanagement gegeben sind.

Die vorliegenden Befunde lassen jedoch keine Rückschlüsse zu, in welchem Umfang vorhandene Ressourcen und Gestaltungsspielräume von den Schulleitungen tatsächlich genutzt werden.⁷ Damit wird deutlich, dass eine auf Effizienz und Effektivität ausgerichtete erfolgreiche Bildungspolitik neben klar formulierten Zielen und den für die Umsetzung geeigneten Strategien und Instrumenten auch von der Akzeptanz durch die schulischen Akteure und deren Gestaltungswillen abhängig ist.

4. METHODISCHE ANMERKUNGEN

Die Bundesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT* gründete im Oktober 2005 eine Arbeitsgruppe mit der Zielsetzung, Instrumente zur Anforderungs- und Kompetenzentwicklung von Schulleitung wie auch zur Verfügbarkeit von Führungsmitteln zu erarbeiten. Um eine systematische und einheitliche Erfassung des Status quo zu ermöglichen, wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der im Mai 2006 fertig gestellt war. Mit der Durchführung und Dokumentation der Interviews wurde die Firma *conada*⁸ beauftragt. Die Bundesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT* entschied sich zur Durchführung der Befragung in den Länderministerien sowie in Landes- bzw. Bildungsinstituten für die Erhebungsform des explorativen (Telefon-)Interviews. Dieses ermöglichte, Unklarheiten und Missverständnisse bei Fragen und Antworten zu vermeiden bzw. auszuräumen. Überdies erhöhten die in der Regel einstündigen Interviews die Akzeptanz der Fragestellung bei den Gesprächspartnern. Da der Untersuchungsgegenstand auch Fragen mit bildungspolitischer Brisanz beinhaltete, ist dieser Aspekt für die Validität der Aussagen nicht irrelevant.

Interviewpartner waren Vertreter der Kultusministerien bzw. Senatsverwaltungen oder Vertreter der jeweiligen Landeseinrichtungen für Lehrerbildung im Schulbereich. Die systematisch erfassten Ergebnisse der Interviews wurden zur Kontrolle ihrer sachlichen Richtigkeit an die Gesprächspartner versandt. Wegen der teilweise ressortübergreifenden Themenstellung mussten gelegentlich Rücksprachen mit anderen Institutionen oder Fachabteilungen abgewartet werden. Das so durchgeführte zeitaufwendige Abstimmungsverfahren führte dazu, dass nunmehr für alle Bundesländer vollständige und belastbare Daten vorhanden sind.

Bei der Bestandsaufnahme wurde die Situation von Schulen in freier Trägerschaft sowie von beruflichen Schulen nicht berücksichtigt. Der Befragungsschwerpunkt lag auf den allgemeinbildenden Schulformen mit Abschlüssen der Sekundarstufe I – allerdings regelmäßig ergänzt um Besonderheiten an Gymnasien.

⁷ etwa im Sinne der von Senkbeil (2005, 299ff.) vorgenommenen Typologie der genutzten schulischen Handlungsspielräume

⁸ Berlin; Durchführender: Uwe Adam

Bei der Bewertung der vorliegenden Interviewergebnisse ist zu berücksichtigen, dass sich viele Fragen auf objektive, teilweise kodifizierte und praxisrelevante Tatbestände beziehen, die für die Öffentlichkeit überwiegend und meist zweifelsfrei nachprüfbar sind. Hinsichtlich der Einordnung der einzelnen Sachstände durch die Interviewpartner in die vorgegebenen Erfassungs- und Bewertungsraster ist anzumerken, dass die Interpretation der Rechtslage und deren Praxis der subjektiven Wahrnehmung der in den Schuladministrativen Interviewten unterliegt und die Ergebnisse insofern Meinungen über objektive Gegenstände wiedergeben können.

5. ERGEBNISSE IM GESAMTÜBERBLICK: BUNDESWEITE TRENDS

Die Reformdiskussion im Bildungsbereich bewirkt zunehmend einen Strategie- und Strukturwandel auf der politischen Steuerungsebene der Schulbehörden wie auch auf der betrieblichen Steuerungsebene der einzelnen Schule. Maßgeblich beeinflusst wird diese Entwicklung durch das Paradigma des New Public Managements, das betriebswirtschaftliche Ansätze zur Effizienzsteigerung der staatlichen und damit auch der Schuladministration entwickelt und von einer Dezentralisierung der Entscheidungen innerhalb der einzelnen Verwaltungsabteilungen ausgeht.⁹ In diesem Kontext wird die Führungsfunktion des Schulleiters in Sinne von echter „Leadership“ stark aufgewertet. Zugleich gewinnt aber auch die Managementverantwortung der Schulleitung durch den Einsatz neuer Instrumentarien und Praktiken an Bedeutung.¹⁰

5.1 Führungsfunktion: Keine einheitliche Amtsbezeichnung

Mit der Amtsbezeichnung Schulleiter wird eine Leitungsfunktion in der Schule assoziiert. Doch ist der Begriff Führungsfunktion im deutschen Schulsystem nicht standardisiert. Was im Einzelnen darunter zu verstehen ist, ist jeweils eine Frage der Definition. Vielfach wird oft synonym mit dem Begriff Funktionsstelleninhaber operiert. Die mangelnde begriffliche Abgrenzung wird verstärkt durch die gewachsenen Besoldungsstrukturen und Unterschiede in den Schularten. Die Systematik der Beamtenbesoldung liefert nach wie vor das grundlegende Unterscheidungsmerkmal für das Personal im staatlichen Schuldienst mit Leitungsfunktion. Demnach definiert nicht die ausgeübte Führungstätigkeit, der damit verbundene Führungsaufwand, die Führungsbefähigung oder die übernommene Führungsverantwortung eine Schulleitung als Führungskraft, sondern ob eine Person eine A 13-, A 14-, A 15- oder A 16-Stelle innehat. Da Schulleiter eine so genannte besondere Amtsbezeichnung führen¹¹, gibt es nicht nur unterschiedliche

⁹ Dubs 2002, 38

¹⁰ Thom/Ritz, 2002, 8

¹¹ Avenarius/Heckel, 2000, 120

Schulleiterbezeichnungen und Funktionsstellenunterschiede für die einzelnen Schulformen, sondern mitunter auch bei gleichen Schularten verschiedener Größe im selben Bundesland.

Neben dem Schulleiter wird auch der Stellvertreter als Führungskraft gesehen. Je nach Größe und Schulart oft noch ein zweiter Stellvertreter, Abteilungsleiter, Koordinator, Oberstufenleiter, Mittelstufenleiter, Stufenleiter, Fachgruppenleiter, bis hin zum Fachleiter oder Fachberater. Doch ist insgesamt eine Vergleichbarkeit der Begriffe über die Grenzen der Bundesländer hinweg nicht ohne Weiteres vorauszusetzen. So gibt es beispielsweise an Gesamtschulen in Hessen die Funktionsstelle des Rektors unterhalb des Schulleiters.

5.2 Führungsfunktion: Anforderungen häufig klar formuliert

Die Recherche der an die Schulleitungen gestellten Anforderungen ergab, dass vielfach, jedoch nicht immer, diese differenziert nach ihren Funktionen vorliegen. So ist zunächst zwischen Aufgaben und Tätigkeiten und den dazu erforderlichen Kompetenzen oder Anforderungen zu unterscheiden. Manche Bundesländer gehen von einem funktionsübergreifenden Modell einer „Führungskraft in der Schule“ aus (Best Practice, S. 15). Das bedeutet, dass sich die Stellenanforderungen ausdrücklich nicht von einander unterscheiden. Dies kann am Beispiel der Funktion des Stellvertreters verdeutlicht werden. Ein Teil der Länder definiert den stellvertretenden Schulleiter als Führungskraft mit besonderen Tätigkeitsschwerpunkten und weist diesem – im Vergleich zum Schulleiter – auch andere Kompetenzanforderungen zu. Der andere Teil der Länder sieht keine Unterschiede hinsichtlich des Anforderungsprofils zwischen dem Schulleiter und seinem Stellvertreter.

Die Anforderungen an das pädagogische Führungspersonal sind in der Regel schriftlich fixiert (Tabelle 1). Allerdings ist die Art oder besser: der Ort der schriftlichen Niederlegung unterschiedlich geregelt. Als Quellen werden angegeben: Amtsblatt, Stellenausschreibung (mit Mustertext), Ministeriumserlass. Zudem wird darauf verwiesen, dass die Anforderungen an die einzelnen Funktionsstellen Bestandteil des Personalentwicklungskonzeptes sind oder dass die Anforderungsprofile im Kultusministerium abrufbereit zur Verfügung stehen.

Auch im Detailgrad unterscheiden sich die schriftlich formulierten Anforderungen an Schulleiter von Bundesland zu Bundesland erheblich. Teilweise liegen operationalisierte Profile vor.

Best Practice

Anforderungsprofil für Schulleitungen und deren Stellvertretungen an staatlichen Schulen in Hamburg

Persönliche Voraussetzungen: Bewerber sollen die Befähigung für das Regel-lehramt der entsprechenden Schulform haben und über umfassende unter-richtliche Erfahrungen und gründliche Fachkenntnisse verfügen. Hierüber hinaus-gehende leitungsspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten sind erforderlich.

Erwartet werden vor allem

- kommunikative und soziale Kompetenz
- Fähigkeit, gegensätzliche Anforderungen auszuhalten, zwischen unterschied-lichen Positionen zu vermitteln, Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen
- Fähigkeit, mit Konflikten produktiv umzugehen
- Fähigkeit und Interesse, im Team zu arbeiten und Aufgaben zu delegieren
- Innovationsbereitschaft
- Organisationsgeschick
- Fähigkeit und Bereitschaft, bildungspolitische und gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge wahrzunehmen
- Fähigkeit, mit außerschulischen Stellen zusammenzuarbeiten
- Bereitschaft zur Weiterbildung in den o. g. Aufgabenfeldern

Bewerber, die solche Kompetenzen durch Fortbildung und/oder spezifische berufliche Aktivitäten und Erfahrungen – ggf. auch außerschulisch – erworben haben, werden gebeten, dies durch Hochladen der entsprechenden Dokumen-te in ihrer Bewerbung zu dokumentieren.

Quelle: <http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/bildungsport/service/bewerbungenonline/schulleitung/start.html>

Oft bleibt es beim allgemeinen Verweis auf „Fach-, Methoden- und Sozial-kompetenz“. Grundsätzlich lässt sich hinsichtlich der schriftlich formulierten Anforderungen an Schulleiter feststellen, dass es über alle Länder hinweg an einer vergleichbaren Systematik fehlt, die zwischen mit der Schulleiterfunktion einhergehenden Aufgaben und den an die Schulleiterfunktion geknüpften personalen, fachlichen und extrafunktionalen Kompetenzen differenziert – soweit diese Unterscheidung zwischen Aufgaben und Kompetenzen im einzel-nen Land überhaupt vorzufinden ist.

Tabelle 1: Führungsfunktion von Schulleitung: Meist genau beschrieben

	Anforderungen sind differenziert nach Funktionen	Profile sind schriftlich fixiert
Baden-Württemberg	+	+
Bayern	-	+
Berlin	+	+
Brandenburg	+	+
Bremen	+/-	-
Hamburg	+/-	+
Hessen	+	+
Mecklenburg-Vorpommern	-	-
Niedersachsen	+	+
Nordrhein-Westfalen	-	+/-
Rheinland-Pfalz	+	+
Saarland	+	+
Sachsen	+	+
Sachsen-Anhalt	+	+/-
Schleswig-Holstein	+	+
Thüringen	+	+

+ = Ja
 - = Nein
 +/- = teilweise

Stand: September 2007

Quelle: Umfrage der Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULEWIRTSCHAFT in den jeweiligen Länderministerien sowie Landesinstituten für Lehrerfortbildung

5.3 Verantwortung für Qualität: Eine eindeutige Verpflichtung

Wer die Verantwortlichen in Schul- und Kultusministerien, in Schuladministration und Lehrerbildung der einzelnen Bundesländer danach befragt, ob die Schulleitungen Verantwortung für die Organisationsentwicklung ihrer Schule haben, wird bundesweit auf nahezu vorbehaltlose Zustimmung treffen. Vor dem Hintergrund, dass in einer Reihe von Bundesländern eine Gesamtverantwortung der Schulleitung für alle Belange einer Schule in den Schulgesetzen zusammengefasst ist, gewinnen diese Aussagen an Plausibilität. In den Ländern wird dies umgesetzt mit der Reformstrategie „Selbstständige Schule“. Diese geht davon aus, dass im Zusammenhang einer Dezentralisierung schul- und unterrichtsrelevanter Entscheidungen veränderte innerschulische Organisations- und Arbeitsstrukturen eine direkte positive Wirkung auf die Lernergebnisse der Schüler haben. Sie unterstellt ein Bedingungsverhältnis zwischen der Organisations- und

Führungsstruktur in der Schule und der Qualität des Unterrichts und der Lernleistungen der Schüler.¹²

Aus diesem Zusammenhang heraus erklärt sich zunächst, weshalb Schulleitungen bundesweit überwiegend für die Schulprogramme verantwortlich sind (Tabelle 2). Dies entspricht einer wünschenswerten Strategieverantwortung im Sinne der betrieblichen Strategie- und Zielfindung für die Schule. Allerdings wurde bei der Umfrage ebenfalls festgestellt, dass bei vielen Ansprechpartnern zumindest keine Erkenntnisse zur Qualität von Schulprogrammen und deren Durchdringungsgrad in den pädagogischen Alltag bekannt waren. Mehr noch, es wurden Zweifel an einer durchgängigen Funktion von Schulprogrammen als qualitätssicherndes Instrument geäußert. An dieser Stelle zeigt sich, dass moralische Appelle zur Selbstverpflichtung einer Schule ein Qualitätsmanagement zu betreiben, nicht genügen, sondern dass diese Verpflichtung mit weiteren Instrumenten wie Rechenschaftslegung und Zielvereinbarungen zu koppeln ist.

Wird die Verantwortung für die Organisationsentwicklung unter betriebswirtschaftlichen Führungsaspekten dahingehend untersucht, ob oder in welchem Umfang den Schulleitungen als Entscheidungsträgern die erforderlichen Führungsmittel zur Verfügung stehen, ist zunächst zu konstatieren, dass das Schlagwort Organisationsentwicklung offensichtlich als eine Art „Containerbegriff“ fungiert. Oftmals wird in diesen von Seiten der Schuladministration beliebig viel hineininterpretiert, was von den Schulleitungen an Organisationsentwicklung oder Qualitätsmanagement zu leisten ist. Denn bei der Gretchenfrage, ob Schulleitungen die notwendigen, eigenverantwortlichen Gestaltungsmöglichkeiten haben, also über Führungsmittel verfügen, zeigt sich, dass sich die ihnen zur Verfügung stehenden Führungsinstrumente und die daran geknüpften Freiheitsgrade von Bundesland zu Bundesland mitunter erheblich unterscheiden. Was die Einschätzung dieser Praxis betrifft, macht daher längst das Aperçu: „Schulautonomie ist, was Schulautonomie genannt wird“¹³ die Runde.

¹² Wissinger, 2007, 110

¹³ Rürup, 2005

Tabelle 2: Verantwortung für Schulentwicklung: Weithin selbstverständlich

	Verantwortlich für Schulprofil bzw. Schulprogramm?	Verantwortlich für Organisationsentwicklung
Baden-Württemberg	+	+
Bayern	+	+
Berlin	+	+
Brandenburg	+	+/-
Bremen	+	+
Hamburg	+	+
Hessen	+	+
Mecklenburg-Vorpommern	+	+
Niedersachsen	+	+
Nordrhein-Westfalen	+	+
Rheinland-Pfalz	+	+
Saarland	+	+
Sachsen	+	+
Sachsen-Anhalt	+	+
Schleswig-Holstein	+/-	+
Thüringen	+	+

+ = Ja
 - = Nein
 +/- = teilweise

Stand: September 2007

Quelle: Umfrage der Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULEWIRTSCHAFT in den jeweiligen Länderministerien sowie Landesinstituten für Lehrerfortbildung

narrechtlichen Befugnisse abhängig von der Schulform. So sind alle bayerischen Schulleiter weiterführender Schulen disziplinarische Vorgesetzte – mit dem Recht, Verweise und Geldbußen auszusprechen.

Grundsätzlich wird in diesem Zusammenhang von „kleinen“ und „großen“ Dienstvorgesetzten gesprochen. Soweit Befunde vorliegen, ist davon auszugehen, dass es sich bei den neuen Dienstvorgesetzten-Regelungen zwar um die Zuweisung von Kompetenzen handelt, die über die bloße Vorgesetztenfunktion hinausreichen, die aber dennoch begrenzt und nicht immer eindeutig sind. Das Übertragen echter Disziplinarbefugnisse würde beispielsweise die Zuständigkeit für Beförderung in Leitungsfunktionen und Entlassungen von Beamten beinhalten. Die Wahrnehmung dieser Befugnisse hätte auch die Überstellung der Personalakte an die einzelnen Schulen zur Folge.¹⁴ Überdies bedürfen in einigen Bundesländern disziplinarische Entscheidungen der Abstimmung mit der Schulkonferenz.

Organisationsentwicklung beinhaltet immer auch Personalpolitik. Übertragen auf die Schule bedeutet dies die Verantwortungsübernahme einer Schulleitung für die Personalrekrutierung und die Personalentwicklung. Auch in dieser Frage haben die Länder die Reformstrategie „Selbstständige Schule“ noch nicht konsequent durchdekliniert. Lediglich in sieben Bundesländern können Schulleitungen bei Einstellungen von neuem Lehrpersonal entscheidend mitwirken – teilweise jedoch unter dem Vorbehalt des Landes, Stellenbesetzungen im Zuge des Sicherstellungsauftrages via Zuteilungsversetzungen vorzunehmen.

5.4 Verantwortung für Personal: Meist fehlen die Führungsmittel

Derzeit haben Schulleitungen in zwölf Bundesländern das Recht, dienstliche Beurteilungen zu erstellen. Es handelt sich hierbei fallweise um Anlass- und/oder Regelbeurteilungen. Bisher war für die Abgabe dienstlicher Beurteilungen von Lehrkräften in den meisten Ländern der unmittelbare Dienstvorgesetzte, also der Leiter der zuständigen Schulaufsichtsbehörde, verantwortlich. Die Übertragung dieser Aufgabe auf den Schulleiter ist der offensichtlichste Schritt zur Dezentralisierung von Verfahrensvorschriften bzw. zur Delegation von Kompetenzen. Ebenso werden vom Dienstvorgesetzten des tradierten Typs Disziplinarbefugnisse ausgeübt. In dieser Hinsicht findet bislang jedoch bundesweit keine vollständige Übertragung der Vorgesetztenfunktion auf die Schulleiter statt. Lediglich in den Ländern Hamburg, Hessen und Mecklenburg-Vorpommern korrespondiert das Beurteilungsrecht des Schulleiters mit dem Disziplinarrecht, das dieser nun ausüben kann (Tabelle 3). In Bayern ist der Umfang der diszipli-

¹⁴ Rolff, 2007, 107

Tabelle 3: Verantwortung für Personal: Mit Einschränkung

	Erstellt Zielvereinbarungen mit Kollegen	Wirkt entscheidend bei Einstellungen mit	Erstellt dienstliche Beurteilungen	Übt Disziplinarrecht aus
Baden-Württemberg	+/-	+	+	-
Bayern	+/-	-	+	+/-
Berlin	+/-	+	+	-
Brandenburg	-	+	+/-	-
Bremen	+/-	-	+	-
Hamburg	-	+	+	+
Hessen	+/-	+	+	+
Mecklenburg-Vorpommern	+/-	+	+	+
Niedersachsen	+/-	+/-	+/-	-
Nordrhein-Westfalen	+/-	+	+	+/-
Rheinland-Pfalz	+/-	+/-	+	-
Saarland	-	+/-	+	-
Sachsen	+/-	+/-	+	-
Sachsen-Anhalt	+/-	+/-	-	-
Schleswig-Holstein	+/-	+/-	+/-	-
Thüringen	+/-	-	+	-

+ = Ja
- = Nein
+/- = teilweise

Stand: September 2007

Quelle: Umfrage der Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULEWIRTSCHAFT in den jeweiligen Länderministerien sowie Landesinstituten für Lehrerfortbildung

Allerdings ist gerade bei der Frage der Personalrekrutierung darauf hinzuweisen, dass sich die Mitwirkungsrechte häufig als nur relative Gestaltungskompetenzen darstellen. So ist über die Aufgabe von Schulleitungen in einer Reihe von Schulgesetzen und Erlassen nachzulesen, dass sie in Personalangelegenheiten mitwirken sowie Maßnahmen zum Personalmanagement und Personalentscheidungen selbst treffen. Wenn der Schulleiter bei der Einstellung von neuen Lehrkräften „entscheidend mitwirkt“, so können dieser Zuordnung unterschiedliche Bezugsgrößen zugrunde liegen. Im einen Fall bedeutet es, dass der Schulleiter definitiv der maßgebliche Entscheider ist. In einem anderen Fall steht dieses Mitwirkungsrecht eher für eine prozessurale Formel, die aussagt, dass die Schuladministration Stellen nicht mehr ausschließlich zuweist, sondern von Schulleitern in ihrer Eigenschaft als künftige Vorgesetzte der einzustellenden Lehrkraft eine Stellungnahme einfordert. Mit einer autonomen oder eigenverantwortlichen

Personalpolitik, wie sie von Unternehmen betrieben wird, können diese Personalentscheidungsbefugnisse daher nicht gleichgesetzt werden.¹⁵

Bei der Einschätzung dieser Verfügungsrechte sollte zudem nicht übersehen werden, dass sich die Freiheitsgrade bei den von Schulleitungen zu fällenden Personalentscheidungen noch weithin an der idealtypischen Situation der Modellprojekte zur selbstständigen oder eigenverantwortlichen Schule orientieren. Insofern repräsentieren die Aussagen eher ein antizipiertes Handlungsmodell als eine überwiegend geübte und etablierte Praxis.

Tabelle 4: Budgetbefugnisse der Schulleitung: Meist nur halbe Sachen

	Vom Schulträger übertragene Befugnis für Sachmittel	Vom Land übertragene Befugnis für Lehrpersonal
Baden-Württemberg	+	-
Bayern	+/-	-
Berlin	- ¹	+/- ¹
Brandenburg	- ²	-/+ ^{2,3}
Bremen	+ ²	+
Hamburg	+	+
Hessen	+/- ²	+/- ^{2,3}
Mecklenburg-Vorpommern	+/-	+/- ²
Niedersachsen	-	-/+ ³
Nordrhein-Westfalen	+/-	+/- ^{2,3}
Rheinland-Pfalz	k. A.	+/-
Saarland	+/-	- ²
Sachsen	+/- ²	+/- ²
Sachsen-Anhalt	+/-	-
Schleswig-Holstein	+/-	+/- ³
Thüringen	+/-	-/+

+ = Ja
- = Nein
+/- = teilweise

1 = In Planung
2 = Modellversuche/ Probe/„Virtuelle Budgets“
3 = Kapitalisierung: bis halbe Stelle (Niedersachsen), bis 1 Stelle (Brandenburg, Schleswig-Holstein), je nach Schulgröße bis max. 3 Stellen (Nordrhein-Westfalen); Verfügungsrechte für Fortbildungsbudget

Stand: September 2007

Quelle: Umfrage der Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULEWIRTSCHAFT in den jeweiligen Länderministerien sowie Landesinstituten für Lehrerfortbildung

¹⁵ Auch bei den so genannten stellenscharfen Ausschreibungen müssen Bewerbungsunterlagen zu meist sowohl der ausschreibenden Schule als auch der zuständigen Schulaufsichtsbehörde vorgelegt, von letzterer geprüft und genehmigt und anschließend die von der Schulleitung getroffene Entscheidung von der Schulbehörde und vom (Gesamt-)Personalrat bestätigt werden.

Es ist offensichtlich, dass in fast allen Ländern den Schulen die Möglichkeit der Selbstbewirtschaftung von Haushaltsmitteln – vor allem was die Sachausgaben betrifft – übertragen worden ist. Nicht wenige Länder halten die Schulträger durch Sollvorschriften dazu an, den Schulen diese Befugnisse einzuräumen. Allerdings sind die Handlungsspielräume überwiegend begrenzt und weitgehend auf bestimmte Ausgabenarten (wie Lehr- und Lernmittel, Ausstattung, Mobiliar) beschränkt. Über größere Gestaltungsfreiheiten bei der Verwendung des Jahresbudgets für Sachmittel verfügen die Schulleitungen in Baden-Württemberg, Bremen und Hamburg.

Bei der Personalbewirtschaftung sind die Budgetbefugnisse noch stärker eingeschränkt. Nach wie vor werden Lehrereinstellungen auf der Basis administrativer Stellenzuweisungen an Schulen aufgrund staatlicher Planungsvorgaben vorgenommen. Grundlage dafür sind die Stundentafeln und die Zahl der zu unterrichtenden Schüler. Die Rekrutierungsbefugnisse beziehen sich auf die Besetzung von zugewiesenen Personalstellen mit exakt berechnetem Stundenumfang. Bei der Besetzung von Vertretungsstellen sind die individualvertraglichen Besonderheiten der zu vertretenden Lehrkräfte¹⁶ zu berücksichtigen. Planungssicherheit und Kontinuität der Personalversorgung sind so nicht problemlos möglich. Ein eigenständiges zur Bewirtschaftung des gesamten Personals oder auch nur eines relevanten Teils des Personals freigegebenes Budget haben die Schulen nicht. In einigen Ländern ist den Schulleitungen unter bestimmten Voraussetzungen erlaubt, die Kapitalisierung von Lehrerstellen in begrenztem Umfang vorzunehmen (Tabelle 4). Den Schulen steht es dann frei, diese Gelder anderweitig, etwa zur Einstellung von Sozialarbeitern oder von Lernbegleitern, auszugeben.

5.5 Zielvereinbarungen mit Lehrkräften: Noch wenig genutzt

Das Führungsinstrument Zielvereinbarungen hat mittlerweile auch das Bildungssystem erreicht. Dies gilt insbesondere für Zielvereinbarungen zwischen der Schulaufsicht und Schulleitungen.¹⁷ Wie die Umfrage der Bundesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT* zeigt, wird dieses Instrument auch schulintern zur Personalführung implementiert, mitunter in Form von Jahresgesprächen bereits eingesetzt. Motiv der Einführung von Zielvereinbarungen ist es, Leistungsziele jeder einzelnen Lehrkraft in messbarer bzw. überprüfbarer Form zu konkretisieren.

¹⁶ Als Beispiele seien Schwangerschaftsvertretung, Elternzeit und längere Krankheiten von Lehrkräften genannt. Vertretungsverträge werden zumeist nur für die Dauer dieser Ereignisse geschlossen, wobei die Verträge in der Regel Schulferien nicht mit einschließen.

¹⁷ KMK, 2007

Zielvereinbarungen sorgen so für systematische Transparenz und Delegation von Verantwortung und machen Leistungen jeder Handlungsebene bzw. des Einzelnen sichtbar. Zielvereinbarungen sind damit ein notwendiges, zu gestaltendes Korrektiv der pädagogischen Freiheit. Da diese keine personale, sondern eine auf die Bildungsinteressen der Schüler bezogene Freiheit¹⁸ ist, kann diese mithilfe von Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den Schulleitungen einvernehmlich ausgestaltet und deren zweckmäßiger Gebrauch kontrolliert werden. Wo das Leistungs- und Befähigungsbild einer Lehrkraft erkannt und auch positiv beeinflusst werden soll, können Zielerreichungskontrollen und dienstliche Beurteilungen einander ergänzen.¹⁹

Best Practice

Schulinterne Zielvereinbarungen in Mecklenburg-Vorpommern

„Alle Aktivitäten im Zusammenhang mit der Erstellung und Umsetzung eines Schulprogramms sind darauf zu richten, die Qualität der Bildungs- und Erziehungsarbeit, die an der jeweiligen Schule geleistet wird, weiter zu entwickeln und auf einem hohen Niveau nachhaltig zu sichern. Hierfür sind gemeinsam abrechenbare Ziele zu vereinbaren, Wege zu deren Erreichung aufzuzeigen und mit konkreten Verantwortlichkeiten zu untersetzen sowie Verfahren für die regelmäßige Überprüfung, Bewertung und Fortschreibung festzulegen. Das erfordert die Zusammenarbeit des gesamten Lehrerkollegiums. Bei der Erarbeitung des Schulprogramms sind insbesondere folgende Aspekte zu berücksichtigen:

[...] Zur Erreichung der Zielstellung soll die Schulleitung mit jeder Lehrerin und mit jedem Lehrer der Schule in jährlichen Zielvereinbarungsgesprächen persönliche Ziele vereinbaren und überprüfen.“

Quelle: Verordnung zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in Schulen in Mecklenburg-Vorpommern (Qualitätsentwicklungsverordnung – QualiVO vom 02. August 2006).

Zielvereinbarungen dienen folglich der Koordination und Zielgerichtetheit des pädagogischen Handelns einer Schule und führen so zu Effizienz- und Effektivitätsgewinnen. Denn unter der bisherigen bürokratisch-zentralistischen Organisation des Bildungssystems, das über Inputsteuerung funktionierte, hatten die Lehrkräfte einen relativ großen Handlungsspielraum.²⁰ Dass die Einsicht der Schuladministrationen in die bisher ungenutzten Effizienzpotenziale zugenommen

¹⁸ Avenarius / Heckel, 2000, 342f.

¹⁹ Schnellenbach, 2007, 215

²⁰ Wissinger, 2007, 110

hat, ist nicht zu übersehen. Doch legt die Praxis von Zielvereinbarungen zwischen Schulleitung und Lehrkraft bzw. Team die Vermutung nahe, dass ein Begriff verwendet wird, dem es an Trennschärfe mangelt, da unklar bleibt, ob und inwieweit Zielvereinbarungen über dienstliche Beurteilungen und Beratungen hinausgehen oder sich von diesen abgrenzen. Es ist somit offenkundig, dass die aktuelle Praxis von Zielvereinbarungen in den Schulen weithin nicht dem Gebrauch einer professionellen Personalführung entspricht.

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.²¹ Ein entsprechendes Prämiensystem existiert in den Ländern derzeit nicht – obwohl den Ländern durch die Dienstrechtsreform 1997 Optionen eröffnet wurden, Leistungsprämien einzuführen.

Abschließend lässt sich formulieren, dass von den Bundesländern vom Ansatz her das Prinzip der Educational Governance zwar programmatisch behauptet wird, sich dies jedoch weithin lediglich in Intentionen der Kultusadministrationen dokumentiert.²² In den meisten Bundesländern ist die Ausstattung der Schulleitungen mit notwendigen Führungsmitteln noch unzureichend.

5.6 Besetzung von Schulleiterstellen: Kaum Chancen für externe Führungskräfte

Bei der Besetzung von Schulleiterstellen ist eine Reihe von formalen Voraussetzungen zu beachten. Im Wesentlichen lassen sich diese wie folgt zusammenfassen:

Schulleiter müssen in der Regel nicht verbeamtet sein (von wenigen Bundesländern abgesehen), verfügen über das 2. Staatsexamen für ein Lehramt oder einen vergleichbaren Abschluss (relevant für Kandidaten aus der ehemaligen DDR) und benötigen fast ausnahmslos eine Berufsbiografie aus dem Bereich Schule (Tabelle 5). Externe Bewerber haben demnach schlechte Karten und werden bisher nicht zugelassen. Allerdings wird in einigen Ländern darüber nachgedacht, Bewerbungen von Externen, etwa von Führungskräften der Wirtschaft, auf Schulleiterstellen zuzulassen. Der Grund wie auch das Erfordernis für die Rekrutierung von nicht

originär pädagogisch ausgebildetem Personal liegt in den geänderten Anforderungsprofilen, die mittlerweile stark über pädagogische Kompetenzen hinausgehen und Erfahrungswissen aus dem Management und Personalbereich erfordern. Ein Trend, der in diese Richtung zeigen würde, ist jedoch zurzeit nicht erkennbar.

**Tabelle 5: Formale Besetzungskriterien für Schulleiterstellen:
Nur mit zweitem Staatsexamen**

	Muss Beamter sein	Hat 2. Staats- examen	Bewerbung Externer möglich
Baden-Württemberg	-	+	-
Bayern	+	+	-
Berlin	+	+	-
Brandenburg	-	+	-
Bremen	-	+	-
Hamburg	-	+	-
Hessen	-	+	+
Mecklenburg-Vorpommern	-	+	-
Niedersachsen	+/-	+	-
Nordrhein-Westfalen	-	+	-
Rheinland-Pfalz	-	+	-
Saarland	+	+	-
Sachsen	-	+	-
Sachsen-Anhalt	-	+	-*
Schleswig-Holstein	+/-	+	-
Thüringen	-	+	-

+ = Ja
- = Nein
-* = Ausnahmen möglich (z. B. für
Bewerber von freien Schulen)
+/- = teilweise (Einzelprüfung)

Stand: September 2007

Quelle: Umfrage der Bundesarbeitsgemeinschaft
SCHULEWIRTSCHAFT in den jeweiligen Länderministerien sowie
Landesinstituten für Lehrerfortbildung

Die Dienstrechtsreform des Jahres 1997 eröffnete den Ländern die Möglichkeit, Ämter mit leitender Funktion, also auch die der Schulleiter, zunächst im Beamtenverhältnis auf Probe zu übertragen. Außerdem kann durch Gesetz bestimmt werden, dass ein Amt mit leitender Funktion zunächst im Beamtenverhältnis auf Zeit ausgeübt wird.²³ Eine weitere Amtszeit ist zulässig. Doch dürfen beide Amtszeiten die Dauer von zehn Jahren nicht überschreiten. Spätestens dann soll dem Beamten das Amt auf Dauer im Beamtenverhältnis auf Lebenszeit übertragen werden. Wie die Umfrage zeigt, werden in 12 der 16 Bundesländer Schulleiter nach wie vor auf Lebenszeit bestellt – eine vorausgehende Probezeit ist die Regel.

²³ Avenarius/Heckel, 2000, 122

²¹ Wössmann, 2007, 101

²² Rürup/Heinrich, 2007, 158

Tabelle 6: Besetzung von Schulleiterstellen: In der Regel auf Lebenszeit

Baden-Württemberg	+	Niedersachsen	+
Bayern	+	Nordrhein-Westfalen	-
Berlin	-	Rheinland-Pfalz	+
Brandenburg	+	Saarland	+
Bremen	-	Sachsen	+
Hamburg	-	Sachsen-Anhalt	+
Hessen	+	Schleswig-Holstein	+/-
Mecklenburg-Vorpommern	+	Thüringen	+

+ = Ja
 - = Nein
 +/- = Befristung möglich:
 an Gymnasium
 und Gesamtschulen

Stand: September 2007

Quelle: Umfrage der Bundesarbeitsgemeinschaft
 SCHULEWIRTSCHAFT in den jeweiligen Länderministerien sowie
 Landesinstituten für Lehrerfortbildung

Lediglich die Länder Berlin, Bremen, Hamburg und Nordrhein-Westfalen haben den Handlungsspielraum der Dienstrechtsreform genutzt und eine Befristung der Amtszeit für Schulleiter auf fünf Jahre eingeführt (in Schleswig-Holstein ist eine Befristung für Schulleiter an Gesamtschulen und Gymnasien möglich). Die weitestgehende Regelung gibt es zurzeit in Bremen und Nordrhein-Westfalen, wo eine Festanstellung auf Lebenszeit nach zehnjähriger Befristung möglich ist (Tabelle 6).

Gleichwohl wird die befristete Besetzungsdauer in den oben genannten vier Bundesländern nicht ganz unproblematisch gesehen. So lenkt der vordergründige Effekt der Leistungsbewährung von Schulleitern vom tatsächlichen personalpolitischen Gewinn solcher Maßnahmen ab. Denn personalwirtschaftlich ist es nicht vertretbar, dass alle anderen Leitungs- und Lehrkräfte unbefristet eingestellt werden und das Gros des Lehrpersonals unkündbar ist.²⁴ Es drängt sich die Frage auf, weshalb neu eingestellte Schulleiter keine Arbeitsverträge mit der üblichen Probezeit und mit leistungsbezogenen Vergütungsanteilen bekommen?

5.7 Besetzungsprobleme: Indiz für mangelnde Führungskräfteentwicklung

Besonderes Augenmerk beim Aspekt der Schulleiterrekrutierung verdienen die Besetzungsprobleme von Schulleiterstellen, die weit häufiger auftreten als vermutet. Lediglich aus einem Viertel der Länder wird berichtet, dass die Rekrutierungsprobleme eher selten auftauchen (Tabelle 7).

²⁴ Die paradoxe Situation lässt sich am Beispiel Nordrhein-Westfalens illustrieren: Wahl und Wiederwahl eines Schulleiters in Nordrhein-Westfalen erfolgen durch die Schulkonferenz. In der Regel unbefristet beschäftigte und zumeist verbeamtete Lehrkräfte entscheiden darüber, wer ihr Dienstvorgesetzter werden soll.

Tabelle 7: Rekrutierung von Schulleitern: Besetzungsprobleme mittleren Ausmaßes

	Sehr selten	Gelegentlich	Häufiger
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: September 2007

Quelle: Umfrage der Bundesarbeitsgemeinschaft
 SCHULEWIRTSCHAFT in den jeweiligen Länderministerien
 sowie Landesinstituten für Lehrerfortbildung

Für die Probleme in den Schulen vor Ort, geeignete Kandidaten zur Besetzung von Schulleiterstellen zu finden, gibt es eine Reihe von Gründen. Auffällig ist, dass es in jedem zweiten Bundesland an geeigneten Bewerbern mangelt – was letztlich ein Licht auf die (in diesen Fällen unzureichende) Führungskräfteentwicklung des jeweiligen Bundeslandes wirft. Überdies werden motivierte Bewerber vom Missverhältnis von finanzieller Vergütung und Aufwand, aber auch vom Ruf einer Schule, von deren Standort oder schlicht von der Größe einer Schule (die wiederum Einfluss auf die Besoldungshöhe haben kann) abgeschreckt (Tabelle 8). Aber auch die mangelnden Gestaltungsspielräume, die dem Schulleiter tatsächlich bleiben, und damit verbunden die Konflikte, wenn es zu abweichenden Voten durch die Schulkonferenz kommt, tragen nicht gerade dazu bei, dass Bewerber Schlange stehen. Zu den vielfältigen Gründen, die zu den Rekrutierungsproblemen führen, zählt die demografische Struktur der Lehrerschaft ebenso wie die auf die Schülerzahl bezogene demografische Perspektive einer Schule. Überdies werden die Besetzungsprobleme durch Schulschließungen noch in Grenzen gehalten; dies gilt insbesondere für die neuen Bundesländer, die zum Teil mit einem massiven Rückgang der Schülerzahlen zu kämpfen haben.

Tabelle 8: Besetzungsprobleme: Die Gründe

	Bewerber ungeeignet	Ruf der Schule	Standort	Schulart	Schulgröße
Baden-Württemberg	-	+	+	+	+
Bayern	-	-	+	+	-
Berlin	+	+	+	+	-
Brandenburg	+	-	+	-	-
Bremen	+	-	+	+	-
Hamburg	-	-	-	-	-
Hessen	+	-	+	-	-
Mecklenburg-Vorpommern	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
Niedersachsen	-	-	+	+	+
Nordrhein-Westfalen	-	-	+	+	+
Rheinland-Pfalz	-	-	+	+	-
Saarland	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
Sachsen	+	-	+	+	-
Sachsen-Anhalt	-	-	+	-	-
Schleswig-Holstein	-	-	-	-	-
Thüringen	+	-	+	-	-

+ = Ja
- = Nein

Quelle: Umfrage der Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULEWIRTSCHAFT in den jeweiligen Länderministerien sowie Landesinstituten für Lehrerfortbildung

Stand: September 2007

Es ist abzusehen, dass viele Bundesländer vor der Herausforderung stehen, die aus Altersgründen aus dem Amt scheidenden Schulleiter zu ersetzen. Darüber hinaus benennen die Interviewpartner ein spezifisches Besetzungsproblem des staatlichen Schuldienstes. Demnach haben sich vielfach auch jüngere Lehrkräfte berufsbiografisch bereits auf so genannte Nicht-Karriere eingestellt. Sie verbleiben zwar noch lange im System, stehen jedoch, ohne Anreizsysteme oder Mentalitätswechsel, dem potenziellen Führungskräftenachwuchspool nicht zur Verfügung.

5.8 Besetzungsverfahren: Formalia haben hohen Stellenwert

Bei der Besetzung von Schulleitungsstellen ist die Revision personalpolitischer Grundsätze der Bildungsverwaltung nicht zu übersehen. Ein Indiz dafür ist zum einen die bereits erwähnte Option, ein Amt mit leitender Funktion im Beamtenverhältnis auf Zeit zu übertragen. Zum zweiten werden Schulleiterstellen nicht mehr im Wege der Beförderung besetzt, sondern mit der Maßgabe öffentlich

ausgeschrieben, um die für die Leitung einer Schule am besten geeigneten Kandidaten zu finden. In allen Bundesländern werden daher die vakanten Schulleiterstellen veröffentlicht – von einigen Ausnahmeregelungen für so genannte Versorgungsfälle abgesehen. Die Veröffentlichung erfolgt in den meisten Bundesländern zweigleisig, unabhängig davon, an welcher Schulform die Stelle besetzt wird. Zum einen ist die öffentliche Ausschreibung im Amtsblatt (bzw. Mitteilungsblatt oder Schulverwaltungsblatt) nachzulesen. Zum anderen werden die entsprechenden amtlichen Portale im Internet für die Personalrekrutierung genutzt (Tabelle 9). Eine Veröffentlichung der Stellenanzeigen in der Tagespresse ist nur noch in Bremen und Sachsen-Anhalt üblich. Einzig Hamburg nutzt fast ausschließlich die amtliche Schulpost, um die Lehrkräfte auf die Stellenvakanz aufmerksam zu machen.

Tabelle 9: Schulleiterstellen: Fast immer öffentliche Ausschreibung

Die Veröffentlichung von vakanten Schulleiterstellen erfolgt ...

	...immer	...für Stellen an Hauptschulen im	...für Stellen an Realschulen im	...für Stellen an Gymnasien im
Baden-Württemberg	+	A, I	A, I	A, I
Bayern	+	A	A, I	A, I
Berlin	+/-	A, I	A, I	A, I
Brandenburg	+	A, I	A, I	A, I
Bremen	+	I, P	I, P	I, P
Hamburg	+	S	S	S
Hessen	+	A, I	A, I	A, I
Mecklenburg-Vorpommern	+/-	A, I	A, I	A, I
Niedersachsen	+	A, I	A, I	A, I
Nordrhein-Westfalen	+	I	I	I
Rheinland-Pfalz	+/-	A, I	A, I	A, I
Saarland	+	S, I	S, I	S, I
Sachsen	+	A	A	A
Sachsen-Anhalt	+/-	A, I	A, I	A, I, P
Schleswig-Holstein	+	A, I	A, I	A, I
Thüringen	+	A, I	A, I	A, I

+ = Ja
+/- = Ausnahmeregelungen für Versorgungsfälle
A = Amtsblatt/Mitteilungsblatt/Schulverwaltungsblatt

I = Internet
P = Presse
S = Schulpost

Stand:
September 2007

Quelle: Umfrage der Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULEWIRTSCHAFT in den jeweiligen Länderministerien sowie Landesinstituten für Lehrerfortbildung

Der Findungsprozess ist in allen Bundesländern strukturell vergleichbar organisiert – von einigen Nuancierungen abgesehen. So ist die Bewerbung in zwei Drittel der Länder bei der jeweiligen Schulaufsicht bzw. Schulaufsichtsbehörde einzureichen, in Bayern gleichzeitig auch beim Kultusministerium (Tabelle 10). In Bremen und dem Saarland geht die Bewerbung direkt an das Kultusministerium. In Niedersachsen sind die Bewerbungsunterlagen an die Landesschulbehörde, in Sachsen-Anhalt an das Landesverwaltungsamt zu adressieren. Die Personalentscheidung wird – mit Ausnahme der Länder Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Sachsen-Anhalt – im jeweiligen Kultus- oder Schulministerium bzw. Senat getroffen. Diese stellen auch die Ernennungsurkunde aus. Abweichend davon liegt die Personalentscheidung in Niedersachsen bei der Landesschulbehörde und in Sachsen-Anhalt beim Landesverwaltungsamt. Noch etwas anders gelagert ist das Prozedere in Nordrhein-Westfalen. Dort schreibt die obere Schulaufsichtsbehörde die Stelle mit Zustimmung der Schulkonferenz aus und legt dann – nach der Prüfung der eingegangenen Bewerbungsunterlagen – der Schulkonferenz eine Liste der geeigneten Bewerber vor. Die Schulkonferenz, um ein stimmberechtigtes Mitglied des Schulträgers erweitert, trifft die Wahl des künftigen Schulleiters. Die obere Schulaufsichtsbehörde holt dann die Zustimmung des Schulträgers ein und ernennt den gewählten Bewerber zum Schulleiter.

Tabelle 10: Findungsprozess/Auswahlverfahren: Formal geht nichts ohne KuMi

	Bewerbung an	Entscheidung/ Ernennung
Baden-Württemberg	SA	KM
Bayern	SA ¹ , KM ²	k. A.
Berlin	SA	KM
Brandenburg	SA	KM
Bremen	KM	KM
Hamburg	k. A.	KM
Hessen	SA	KM
Mecklenburg-Vorpommern	SA	KM
Niedersachsen	LSB	LSB
Nordrhein-Westfalen	S, SA	S, SA, ST
Rheinland-Pfalz	SA	KM
Saarland	KM	KM
Sachsen	SA	KM
Sachsen-Anhalt	LVA	LVA
Schleswig-Holstein	SA	KM
Thüringen	SA	KM

KM = Kultusministerium/
Senat für Bildung

LSB = Landesschulbehörde

LVA = Landesverwaltungsamt

S = Schule

SA = Schulaufsicht/
Schulaufsichts-
behörde

ST = Schulträger

1 = Hauptschule

2 = Realschule/
Gymnasium

Stand: September 2007

Quelle: Umfrage der Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULEWIRTSCHAFT in den jeweiligen Länderministerien sowie Landesinstituten für Lehrerfortbildung

Bei eingehender Betrachtung stellt sich der Findungsprozess jedoch vielfach umfangreicher dar. Noch immer wird in einem Großteil der Bundesländer ein vergleichsweise hoher bürokratischer Aufwand betrieben, um die Eignung der Kandidaten zu prüfen und zu bestimmen (Tabelle 11). Weit verbreitet ist dabei eine Kombination unterschiedlicher Auswahlinstrumente – von der Beurteilung der in der Personalakte dokumentierten Laufbahn über Unterrichtsbesuche, Probestunde und (Probe-)Konferenzleitung bis hin zum Vorstellungsgespräch und zur Kolloquiumsteilnahme. Im Wesentlichen also handelt es sich hier um tradierte Auswahlverfahren und -kriterien, die schon in der Vergangenheit geübte Praxis waren. In zehn Bundesländern sind Schulkonferenz und Schulträger in den Entscheidungsprozess involviert. In zwei Bundesländern werden Findungsausschüsse eingesetzt, um eine Eignungsprüfung vorzunehmen, in drei Bundesländern werden die Kompetenzen der Bewerber in Assessment-Centers gecheckt.

Tabelle 11: Auswahlverfahren: Meist hoher bürokratischer Aufwand

	Schulkonferenz/ Schulträger	Vorstellungs- bzw. Auswahlgespräch	Rangfolgeliste/ Vorschlagsliste	Kolloquium	Personalakte/ Beurteilung durch SL/SA/KM	Unterrichtsbesuch/ Probestunde/ Konferenzleitung	Assessment-Center	Schulleiterwahl- ausschuss
Baden-Württemberg	+	+	+		+			
Bayern		+			+			
Berlin	+	+			+			
Brandenburg	+				+	+		
Bremen		+	+		+			
Hamburg	+							+
Hessen		+		+	+	+		
Mecklenburg-Vorpommern		+			+			
Niedersachsen	+	+			+	+		
Nordrhein-Westfalen	+				+		+	
Rheinland-Pfalz	+			+	+	+		
Saarland		+			+	+		
Sachsen	+	+	+				+	
Sachsen-Anhalt	+	+		+	+	+		
Schleswig-Holstein			+		+			+
Thüringen	+	+	+				+/-	

+ = Ja
+/- = Teilweise

Stand: September 2007

Quelle: Umfrage der Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULEWIRTSCHAFT in den jeweiligen Länderministerien sowie Landesinstituten für Lehrerfortbildung

Vor dem Hintergrund der gestiegenen Anforderungen an Schulleitungshandeln deutet die gegenwärtige Praxis der Auswahl pädagogischer Führungskräfte darauf hin, dass diese noch nicht der bildungspolitischen Bedeutung von Schulleitung entspricht. Es liegen überdies keinerlei Befunde zur Kriteriumsvalidität vor, die empirisch verankerte Hinweise geben könnten, durch welches Auswahlverfahren erfolgreiche Schulleiter von weniger erfolgreichen am zuverlässigsten unterschieden werden können bzw. welches Auswahlverfahren die Wahrscheinlichkeit von Fehlbesetzungen langfristig minimiert.

5.9 Führungskräfteentwicklung: Ansätze eines kontinuierlichen Prozesses

Unter Führungskräfteentwicklung im Kontext des Schulsystems wird eine Vielzahl unterschiedlicher Maßnahmen verstanden. Dazu zählen die Akquise von an Schulleitung interessierten Pädagogen, Vorabprogramme zum Informieren und „Hineinriechen“ in die Schulleitungsmaterie sowie kontinuierliche Personalentwicklungsmodulare für Führungskräfte. In erster Linie wird dabei auf die Eigeninitiative von Interessierten und Bewerbern gesetzt (Tabelle 12). Fast ausnahmslos werden in den Bundesländern geeignete Kandidaten auch von Seiten der Schulaufsicht oder von den jeweiligen Schulleitungen gezielt angesprochen. Auf die Auswahl fähiger Interessenten durch ein Assessment-Center (AC) greift erst eine Minderheit der Länder zurück. In Bayern handelt es sich bei den AC-Übungen um so genannte Orientierungslehrgänge, deren Teilnahme künftig verpflichtend sein soll. In ähnlicher Weise ist die AC-Handhabung in Hamburg als Beurteilungssystem zu verstehen, das der Einschätzung des Entwicklungspotenzials dienen soll. In Nordrhein-Westfalen handelt es sich um eine Eignungsfeststellung mit dreijähriger Gültigkeit für den Bewerbungsfall und in Hessen und Bremen ebenfalls um eine Potenzialanalyse. Sachsen geht hierbei am weitesten: Künftig muss jeder Schulleiter ein AC erfolgreich durchlaufen.

Die Zusammensetzung der „Goldfischteiche“ in den einzelnen Bundesländern, aus denen künftige Schulleiter rekrutiert werden, ist demnach eher heterogen. Dies gibt zur Vermutung Anlass, dass die Bundesländer ansatzweise im Begriff sind, die Führungskräfteentwicklung als ein systematisches Personalmanagement zu verstehen, das bereits mit der Potenzialanalyse geeigneter Kandidaten beginnt, um sie dann als Führungsnachwuchskräfte durch entsprechende Förderkonzepte auf ihre spätere Führungsfunktion vorzubereiten.

Tabelle 12: Führungskräfte-Scouting: Die Auswahl für den „Goldfischteich“

	Eigeninitiative	Gezielte Ansprache	Assessment
Baden-Württemberg	+	+	-
Bayern	+	+	+
Berlin	+	+	-
Brandenburg	+	+	-
Bremen	+	+	+
Hamburg	+	+	+
Hessen	+	+	+
Mecklenburg-Vorpommern	+	+	-
Niedersachsen	+	+	-
Nordrhein-Westfalen	+	+	+
Rheinland-Pfalz	+	+	-
Saarland	+	-	-
Sachsen	+	+	+*
Sachsen-Anhalt	+	+	-
Schleswig-Holstein	+	+	-
Thüringen	+	+	-

Assessment: einschließlich Orientierungslehrgänge

+ = Ja
+* = geplant
- = Nein

Stand: September 2007

Quelle: Umfrage der Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULEWIRTSCHAFT in den jeweiligen Länderministerien sowie Landesinstituten für Lehrerfortbildung

Dass Fortbildungsangebote für Stellenbewerber, für neu ernannte Schulleiter wie auch für langjährig aktive Schulleiter in beinahe allen Bundesländern heute längst Standard sind, zeigt deutlich, dass die Führungskräfteentwicklung im Schulwesen als eine personalpolitische Notwendigkeit angekommen ist (Tabelle 13). Neben konventionellen Themen, wie Mitarbeiterführung, Kommunikation, Qualitätsmanagement, Evaluation oder Schulrecht finden sich auch bemerkenswert moderne Inhalte und Methoden – wie etwa die Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern, „Führungskraft trifft Schulleiter“, Coaching oder Fundraising. Als Forschungsdesiderat bleibt offen, ob die Schulleiterqualifizierungen mehr prozedurales oder eher deklaratives Wissen vermitteln und die Angebote der schulpraktischen Arbeitsrealität entsprechen.

Tabelle 13: Führungskräfteentwicklung: Fortbildungsangebote sind Standard

	Maßnahmen für Stellenbewerber	Maßnahmen für neue SL	Maßnahmen für aktive SL	Konvergenz der Maßnahmen durch
Baden-Württemberg	+	+	+	KM
Bayern	+	+	+	LI/IQ
Berlin	+	+	+	LI/IQ
Brandenburg	+	+	+	KM, LI /IQ
Bremen	+	+	+	KM, LI/IQ, S, EB
Hamburg	+	+	+	LI/IQ
Hessen	+	+	+	-
Mecklenburg-Vorpommern	+	-	+	LI/IQ
Niedersachsen	+	+	+	LI/IQ
Nordrhein-Westfalen	+	+/-	-	KM
Rheinland-Pfalz	+	+	+	KM
Saarland	+	+	-	LI/IQ
Sachsen	+	+	+	LI/IQ
Sachsen-Anhalt	+	+	+	KM, LI/IQ
Schleswig-Holstein	+	+	+	LI/IQ
Thüringen	+	+	+	KM, LI IQ, SA, SL, LAG

+ = Ja
- = Nein
+/- = teilweise/
im Aufbau

EB = Externe Berater
KM = Kultusministerium
LI/IQ = Landesinstitut für Lehrerfortbildung/Institut für Qualitätsentwicklung
S = Schulen
SA = Schulaufsicht
SL = Schulleiter
LAG = Landesarbeitsgemeinschaft SCHULEWIRTSCHAFT

Stand: September 2007

Quelle: Umfrage der Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULEWIRTSCHAFT in den jeweiligen Länderministerien sowie Landesinstituten für Lehrerfortbildung

Dennoch sollte dieser Befund nicht überbewertet werden. Die Teilnahme an der Führungskräfteentwicklung ist noch weithin eine freiwillige. Lediglich für die Fortbildung von neu ernannten Schulleitern besteht in zwei Drittel der Bundesländer eine Teilnahmepflicht (Tabelle 14). Von einem durchgängigen systematischen Führungskräfte-Training im Sinne einer verbindlichen Teilnahme profitieren angehende, neue und aktive Schulleiter derzeit in jedem zweiten Bundesland. In punkto Professionalisierung von Schulleitungen besteht weiterhin Handlungsbedarf. Dieser betrifft zum einen die Qualifizierung von Schulleitungsteams. Zum anderen sollte neben der personalpolitischen Planung eines gezielten Karrierewegs „Schulleitung“ auch die Ausbildung und Bereitstellung von Assistenzfunktionen ermöglicht werden.

Tabelle 14: Führungskräfteentwicklung: Noch kein systematisches Training

	Pflicht zur Teilnahme für angehende SL	Pflicht zur Teilnahme für neue SL	Pflicht zur Teilnahme für alte SL	Zielvereinbarungen
Baden-Württemberg	k. A.	+	+/-	k. A.
Bayern	+	+	+	-
Berlin	+	+	+	+/-
Brandenburg	+	+	+	-
Bremen	-	+	+/-	+
Hamburg	-	+	-	-
Hessen	+ ¹	+ ¹	+ ¹	+
Mecklenburg-Vorpommern	-	-	-	-
Niedersachsen	+	+	+	+/-
Nordrhein-Westfalen	-	-	-	-
Rheinland-Pfalz	-	-	-	+/-
Saarland	-	-	-	- ²
Sachsen	+	+	+	- ²
Sachsen-Anhalt	+	-	-	- ³
Schleswig-Holstein	k. A.	+	-	k. A.
Thüringen	- ²	- ²	- ²	k. A.

+ = Ja
- = Nein
+/- = teilweise/
im Aufbau

¹ durch Qualifizierungsportfolio
² in Planung
³ zunehmend freiwillige Praxis

Quelle: Umfrage der Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULEWIRTSCHAFT in den jeweiligen Länderministerien sowie Landesinstituten für Lehrerfortbildung

Stand: September 2007

Die Qualität der Maßnahmen bzw. die Konvergenz der Angebote zu den angestrebten Kompetenzen wird stets auch durch institutionelle Anbindung der betreffenden Einrichtungen an die Normengeber (Ministerium oder Landesinstitut) sichergestellt. Selten wird jedoch durch konsequente Umsteuerung auf eine nachfrageorientierte Fortbildung die Konvergenz angestrebt. Das deutet auf ein strukturelles Defizit hin. Offenkundig gibt es nicht nur eine enge Verzahnung von Bildungsanbietern und Evaluatoren, sondern es kommt auch der konkurrierende Vergleich mit externen Angeboten systematisch zu kurz. Dieses Strukturproblem führt auch an anderer Stelle zu Implikationen.

So haben bei der Frage nach den Investitionen in die Führungskräftefortbildung alle Bundesländer (mit Ausnahme Hamburgs) keinen Wert angegeben. Das lässt den Schluss zu, dass die Kosten nicht systematisch erfasst werden – von einer Vollkostenrechnung (also von direkten und indirekten Kosten) unter betriebs-

wirtschaftlichen Gesichtspunkten ganz zu schweigen. Die mangelnde Kostentransparenz staatlicher Führungskräftefortbildungen erschwert es externen Weiterbildungsanbietern, sich mit attraktiven Angeboten auf dem Fortbildungsmarkt für Schulleitungen zu positionieren. Von einem Angebotspluralismus, der auch den externen Bildungsmarkt miteinschließt, kann bislang noch nicht gesprochen werden. Vielmehr bedingen diese Strukturen, dass die Entwicklung von Führungskräften im Bildungssystem eine originär staatliche Domäne bleibt. Damit Schulleiter zur Erhöhung ihrer Professionalität auch an Qualifizierungsmaßnahmen externer Weiterbildungsträger teilnehmen können, brauchen Schulen ein ausreichendes Fortbildungsbudget, das ihnen den Zukauf von Beratungs- und Serviceleistungen bei externen Bildungsanbietern zu marktgerechten Preisen erlaubt.

6. DETAILANALYSE NACH BUNDESLÄNDERN

Zur Übersicht über die Ergebnisse der einzelnen Bundesländer werden die Schwerpunkte der Befragung schlaglichtartig dargestellt.

6.1 Baden-Württemberg

Führungsfunktion: Es wird zwischen Aufgaben und Kompetenzen unterschieden. Schulleiter haben Führungsverantwortung, sind weisungsbefugt, können schriftliche Missbilligungen aussprechen und erstellen regelmäßig dienstliche Beurteilungen.

Organisationsentwicklung: Ein zentraler Aspekt der Organisationsentwicklung ist die eigenverantwortliche Rekrutierung von Personal. Derzeit hat das Land Baden-Württemberg nur noch bei etwa einem Drittel bis zur Hälfte der Stellenbesetzungen im Zuge des Sicherstellungsauftrages via Zuteilungsversetzungen die Besetzungshoheit. Ansonsten können Schulleiter Stellen selbst ausschreiben und besetzen.

Schulprogrammarbeit: Schulleiter tragen Verantwortung für Strategie- und Zielfindung – ausgerichtet am Orientierungsrahmen für Schulqualität. Das Einbinden der einzelnen Lehrkraft in die Ergebnisverantwortung ist vom Ansatz her gegeben, doch fehlen Anreize. Personalpolitische Konsequenzen der verpflichtenden Selbstevaluation sind nicht abzusehen.

Zielvereinbarungen: Die Festlegung gemeinsamer und individueller Ziele wird politisch propagiert. Schulleiter können das Führungsinstrument disziplinarrechtlich und personalpolitisch einsetzen und mit der Vergabe von Leistungsstufen die Leistungen gratifizieren. Doch wie in anderen Ländern auch fehlt die Möglichkeit einer leistungsbezogenen Vergütung und damit die Prämisse, um Leistung und Qualität finanziell gerecht honorieren zu können.

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

Besetzung von Schulleiterstellen: Das Auswahlverfahren ist bürokratisch. Die Bewerbung von Externen ist nicht möglich. Die Besetzung erfolgt auf Lebenszeit.

Führungskräfteentwicklung: Differenzierte Angebote sind Standard. Eine systematische Kompetenzentwicklung im Sinne einer verpflichtenden Teilnahme ist noch nicht Programm.

Fazit: Das Land Baden-Württemberg hat begonnen, im Rahmen der Eigenständigkeit von Schulen Entscheidungsbefugnisse auf die Einzelschule zu übertragen. *SCHULEWIRTSCHAFT* empfiehlt, Schulleitungen das Disziplinarrecht zu übertragen. Überdies besteht bei der Umsetzung und Ausgestaltung von Zielvereinbarungen zwischen Schulleitung und der Lehrkraft Handlungsbedarf, um Effizienzgewinne zu erzielen.

6.2 Bayern

Führungsfunktion: Profilbeschreibungen liegen vor, jedoch nicht differenziert nach Aufgaben und Kompetenzen. Schulleiter erstellen dienstliche Beurteilungen; nur ein Teil der Schulleiter verfügt über ein Disziplinarrecht.

Organisationsentwicklung: Eine eigenverantwortliche Rekrutierung von Personal durch die Schulleitung ist nicht vorgesehen.

Schulprogrammarbeit: Schulleiter haben Programmführungskompetenz. Das Einbinden der einzelnen Lehrkraft in die Ergebnisverantwortung wird politisch propagiert. Personalpolitische Konsequenzen, die aus der externen Evaluation abgeleitet werden könnten, sind jedoch nicht zu erkennen. Zudem fehlen Anreize.

Zielvereinbarungen: Schulleitungen können auf dieses Personalführungsinstrument zurückgreifen. Allerdings haben diese den Charakter eines Mitarbeitergesprächs und nicht zwingend bindende Wirkung. Unklar bleibt, welche personalpolitischen Konsequenzen aus der externen Qualitätsanalyse zu ziehen sind, wie also individuelle Leistungen honoriert oder sanktioniert werden können.

Personalentwicklung durch Schulleiter: Fortbildungsbudgets für Schulen sind nicht vorgesehen. Schulleitungen bleibt nur eine mögliche Einflussnahme über das herkömmliche Instrument der Erstellung von Fortbildungsplänen – dem Optimierungsbedarf einer Schule wird so nicht immer Rechnung getragen.

Besetzung von Schulleiterstellen: Es werden nur verbeamtete Bewerber zugelassen, die auf Lebenszeit ernannt werden. Das Verfahren ist konventionell: Die Entscheidung erfolgt via Personalakte und Auswahlgespräch durch Schulaufsicht und Kultusministerium. Probleme bei der Besetzung von Schulleiterstellen

deuten darauf hin, dass es trotz einer systematischen Führungskräfteentwicklung Optimierungsbedarf gibt.

Führungskräfteentwicklung: Differenzierte Angebote sind Standard. Eine systematische Kompetenzentwicklung durch verpflichtende Teilnahme ist Programm.

Fazit: Das Land Bayern hat einem Teil der Schulleitungen umfassende Verantwortung für die Personalführung übertragen. Bei der Besetzung von Schulleiterstellen hält das Land an Konventionellem fest: Bewerber müssen Beamte sein. *SCHULEWIRTSCHAFT* empfiehlt, allen Schulleitungen das Disziplinarrecht zu übertragen und Zielvereinbarungen als verbindliches Führungsinstrument einzuführen.

6.3 Berlin

Führungsfunktion: Beschreibungen von Aufgaben und Kompetenzen liegen differenziert vor. Schulleiter haben keine Führungsverantwortung im Sinne des Disziplinarrechts, erstellen aber dienstliche Beurteilungen.

Organisationsentwicklung: Schulleiter sind per Schulgesetz maßgeblich an der Rekrutierung von Lehrkräften beteiligt. Schulen bewirtschaften vom Schulträger bereitgestellte Sachmittel und ein Budget „Vertretungsreserve“.

Schulprogrammarbeit: Schulleiter tragen Verantwortung für Strategie- und Zielfindung. Wie die einzelne Lehrkraft darin eingebunden wird, bleibt offen.

Zielvereinbarungen: Die Einführung dieses Führungsinstruments steht auf der politischen Agenda. Ohne disziplinarrechtliche und monetäre Befugnisse der Schulleitungen bliebe das Instrument weitgehend wirkungslos.

Personalentwicklung durch Schulleiter: Schulleitungen bearbeiten Fortbildungsanträge des Kollegiums. Die Übertragung begrenzter Budgetbefugnisse (Sachmittel und Vertretungsreserve) ist in Planung.

Besetzung von Schulleiterstellen: Bewerber ohne Beamten-Status sind nicht zugelassen. Erstbesetzungen sind zunächst befristet, wodurch dem Prinzip der Bewährung Rechnung getragen wird. Allerdings ist der personalpolitische Gewinn dieser Maßnahme ohne die Übertragung des Disziplinarrechts auf den Schulleiter nur schwerlich zu erkennen – vom Kontext meist unkündbarer, weil verbeamteter Lehrerkollegien einmal ganz abgesehen.

Führungskräfteentwicklung: Fortbildungsangebote sind Standard. Schulleiterqualifizierung hat verpflichtenden Charakter. Dennoch gibt es Besetzungsprobleme.

Fazit: In Berlin stellen Schulleiter neue Lehrer ein, doch sind sie nicht Dienstvorgesetzte ihres Kollegiums. *SCHULEWIRTSCHAFT* empfiehlt, Schulleitungen das Disziplinarrecht zu übertragen und Zielvereinbarungen als verbindliches Führungsinstrument zur Festlegung von Aufgaben und Überprüfung individueller Qualität und Leistung einzuführen.

6.4 Brandenburg

Führungsfunktion: Beschreibungen von Aufgaben und Kompetenzen liegen differenziert vor. Schulleiter haben keine Führungsverantwortung im Sinne des Disziplinarrechts und erstellen keine dienstliche Regelbeurteilungen – dies ist nur bei Umsetzungen und Versetzungen möglich.

Organisationsentwicklung: Gestaltende Einflussmöglichkeiten im Rahmen des Schulprogramms und durch interne Evaluation sind gegeben. Schulleiter werden an der Rekrutierung von Lehrkräften zunehmend beteiligt – bisher nehmen sie an Einstellungsgesprächen teil und können Vetorecht geltend machen. Die Übertragung von Budgetbefugnissen befindet sich im Stadium des Modellversuchs.

Schulprogrammarbeit: Schulleiter tragen Verantwortung für Strategie- und Zielfindung der pädagogischen Arbeit.

Zielvereinbarungen: Das Führungsinstrument ist nicht in Gebrauch; seine Einführung wird diskutiert.

Personalentwicklung durch Schulleiter: Fortbildungsbudgets für Schulen sind vorgesehen.

Besetzung von Schulleiterstellen: Bewerber müssen keine Beamte sein, da in den neuen Ländern nur eine Minderheit der Lehrkräfte verbeamtet ist. Externe Kandidaten sind chancenlos.

Führungskräfteentwicklung: Fortbildungsangebote sind Standard. Schulleiterqualifizierung hat verpflichtenden Charakter. Dennoch gibt es Besetzungsprobleme – unter anderem auch wegen der mangelnden Eignung mancher Kandidaten.

Fazit: Das Land Brandenburg ist auf dem Weg zur selbstständigen Schule, doch fehlen den Schulleitungen entscheidende Führungsmittel, um der ihnen übertragenen Verantwortung gerecht werden zu können. *SCHULEWIRTSCHAFT* empfiehlt, Schulleitungen das Disziplinarrecht zu übertragen und Zielvereinbarungen als verbindliches Führungsinstrument zur Festlegung von Aufgaben und Überprüfung individueller Qualität und Leistung einzuführen. Ebenso könnte die Ein-

führung eines Assessments als Instrument des Führungskräfte-Scoutings dazu beitragen, geeignete Schulleiterkandidaten zu fördern.

6.5 Bremen

Führungsfunktion: Seit dem Jahr 2000 sind im „Anforderungsprofil Schulleitung“, verbunden mit der klaren Zielsetzung einer zu verbessernden Auswahl und Entwicklung dieser Kräfte, Aufgaben abgeleitet und die daran geknüpften Kompetenzen konkretisiert. Schulleiter haben keine Führungsverantwortung im Sinne des Disziplinarrechts, dürfen aber dienstliche Beurteilungen anfertigen.

Organisationsentwicklung: Schulleitungen können Lehrpersonal nicht in Eigenregie rekrutieren. Die Übertragung von Budgetbefugnissen befindet sich im Stadium des Modellversuchs.

Schulprogrammarbeit: Schulleiter tragen Verantwortung für Strategie- und Zielfindung der pädagogischen Arbeit.

Zielvereinbarungen: Der Einsatz dieses Instruments ist in der Dienstordnung für Lehrer klar geregelt, findet aber in der Praxis weithin keine Anwendung. Dies ist ein Indiz für die mangelnde Verfügbarkeit von Führungsmitteln.

Personalentwicklung durch Schulleiter: Schulen erhalten einen kleinen Fortbildungsetat.

Besetzung von Schulleiterstellen: Bewerber müssen keine Beamte sein, doch sind externe Kandidaten nicht zugelassen. Die Besetzung erfolgt zunächst befristet. Der personalpolitische Gewinn dieser Maßnahme ist im Kontext verbeamteter Lehrerkollegien nicht zu erkennen. Das Problem, geeignete Kandidaten zu finden, sollte – trotz intendierter Bestenauswahl – auch im Zusammenhang der Diskrepanz von zugeschriebener Führungsfunktion und den dafür bereitgestellten Führungsmitteln gesehen werden.

Führungskräfteentwicklung: Fortbildungsangebote für unterschiedliche Zielgruppen sind Standard. Das Assessment bei Schulleitungsinteressenten wird jedoch nicht in eine systematische Qualifizierung von Führungsnachwuchskräften überführt.

Fazit: Das Beispiel Bremen zeigt, dass klare Aufgabenstellung von Schulleitungen und eine auf Bestenauswahl abzielende Rekrutierung von Schulleitungen nur eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement darstellt. In Bremen mangelt es den Schulleitungen an den entscheidenden Führungsmitteln nebst erforderlicher finanzieller Ausstat-

tung. *SCHULEWIRTSCHAFT* empfiehlt, Schulleitungen das volle Disziplinarrecht zu übertragen.

6.6 Hamburg

Führungsfunktion: Profilbeschreibungen liegen vor, jedoch nicht differenziert nach Aufgaben und Kompetenzen. Schulleiter haben umfassende Führungsfunktion und Führungsmittel und führen im Vier-Jahres-Turnus Regelbeurteilungen durch.

Organisationsentwicklung: Schulleiter gestalten die Rekrutierung von Personal eigenverantwortlich mit. Es gibt einen Fahrplan für die sukzessive Übertragung der Personalverantwortung wie auch von Budgetierungsbefugnissen im Rahmen der selbstverantworteten Schule.

Schulprogrammarbeit: Schulleiter tragen Verantwortung für die Strategie- und Zielfindung der pädagogischen Arbeit.

Zielvereinbarungen: Zwar schließen die Schulen mit der Behörde für Bildung und Sport Ziel- und Leistungsvereinbarungen ab, doch spielen Zielvereinbarungen als Führungsinstrument zur Festlegung von Aufgaben und zur Überprüfung individueller Qualität und Leistung überhaupt keine Rolle.

Personalentwicklung durch Schulleiter: Die Einflussnahme auf Fortbildung der Kollegen ist gegeben. Die Fortbildungsbudgets lassen jedoch kaum den Zukauf von Qualifizierungen auf dem freien Weiterbildungsmarkt zu marktüblichen Preisen zu.

Besetzung von Schulleiterstellen: Bewerber müssen keine Beamte sein, doch sind externe Kandidaten nicht zugelassen. Das Verfahren durch einen Findungsausschuss ist vergleichsweise unbürokratisch; eine Beurteilung durch Assessment wird nicht angewendet. Die Besetzung erfolgt zunächst befristet, dann auf Lebenszeit. Die personalpolitischen Effekte dieser Maßnahme sind im Kontext verbeamteter Lehrerkollegien begrenzt.

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

Fazit: Hamburg hat Schulleitungen mit Führungsmitteln umfassend ausgestattet und für die Selbstständigkeit von Schulen weitestgehende Rahmenbedingungen geschaffen. *SCHULEWIRTSCHAFT* empfiehlt, Schulleitern das Führungsinstrument Zielvereinbarungen an die Hand zu geben, um damit das Erreichen schulbezogener und lehrerindividueller Ziele besser steuern und überprüfen zu können.

6.7 Hessen

Führungsfunktion: Beschreibungen von Aufgaben und Kompetenzen liegen differenziert vor. Schulleiter haben Führungsverantwortung im Sinne des Disziplinarrechts und erstellen dienstliche Anlassbeurteilungen.

Organisationsentwicklung: Schulleiter können 50 Prozent aller freien Stellen für pädagogisches Personal eigenständig besetzen; künftig auch Funktions- und Beförderungstellen. Die Übertragung von erweiterten Budgetbefugnissen für so genannte regionale Budgets zur Finanzierung von Vertretungs- und Förderunterricht, Zusatzangeboten, Hausaufgabenhilfe usw. wird in einem Pilotprojekt erprobt.

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

Zielvereinbarungen: Das Instrument wird derzeit über Mitarbeiter-Jahresgespräche in den Schulkollegien implementiert. Allerdings bleibt unklar, ob und mit welchen Konsequenzen verbindliche Vereinbarungen zur Erhaltung oder Steigerung des gemeinsamen Erfolgs getroffen werden.

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

Besetzung von Schulleiterstellen: Externe Bewerber – allerdings mit 2. Staatsexamen – sind grundsätzlich zugelassen. Beim Auswahlverfahren wird die konventionelle Palette der Eignungsvoraussetzungen bedient. Größere Besetzungsprobleme deuten auf einen Optimierungsbedarf beim Scouting und bei der systematischen Qualifizierung hin.

Führungskräfteentwicklung: Fortbildungsangebote für Schulleiter in unterschiedlichen berufsbiografischen Stadien sind Standard – die Teilnahme ist im Rahmen des Qualifizierungsportfolios verpflichtend geregelt. Das Land hat angekündigt, eine Schulleitungs-Akademie zu gründen, um künftige Schulleiter besser zu qualifizieren.

Fazit: Das Land Hessen ist auf dem Weg zur selbstständigen Schule weiter als die Mehrheit der Bundesländer. Schulleiter haben die entscheidenden Führungsmittel. *SCHULEWIRTSCHAFT* empfiehlt, Schulleitungen größere Budgetbefugnisse zur Personalbewirtschaftung zu übertragen. Zur Förderung von Führungskräfte nachwuchs sollten systematische Programme entwickelt und beim Auswahlverfahren zur Besetzung von Schulleiterstellen qualifizierte Einstellungsverfahren angewendet werden.

6.8 Mecklenburg-Vorpommern

Führungsfunktion: Beschreibungen von Aufgaben und Kompetenzen liegen in differenzierter bzw. schriftlicher Form nicht vor. Schulleiter haben umfassende Führungsverantwortung im Sinne des Disziplinarrechts und erstellen dienstliche Anlassbeurteilungen.

Organisationsentwicklung: Schulleiter haben definitive Personalhoheit bei Neueinstellungen und Entlassungen und verwalten begrenzte Budgets beispielsweise für den Vertretungsunterricht. Die Übertragung erweiterter Budgetbefugnisse zur Personalbewirtschaftung erfolgt schrittweise im Rahmen selbstständig werdender Schulen.

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.

Zielvereinbarungen: Das Führungsinstrument wird auf dem Weg zur selbstständigen Schule von der Bildungspolitik propagiert und in den Lehrerkollegien zunehmend eingesetzt, ist aber weithin noch keine geübte Praxis. Aussagen, ob und mit welchen Konsequenzen verbindliche Vereinbarungen zur Erhaltung oder Steigerung des gemeinsamen Erfolgs von Schulleitung und Lehrkraft getroffen werden, liegen nicht vor.

Personalentwicklung durch Schulleiter: 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.

Besetzung von Schulleiterstellen: Wie in allen neuen Bundesländern müssen Bewerber keine Beamte sein. Externe Kandidaten werden zum Verfahren nicht zugelassen. Das Verfahren ist ähnlich „schlank“ wie in Bayern.

Führungskräfteentwicklung: Fortbildungsangebote für Schulleiter in unterschiedlichen berufsbiografischen Stadien sind noch nicht Standard – von einer systematischen, verpflichtenden Teilnahme an Qualifizierungen ganz zu schweigen.

Fazit: Mecklenburg-Vorpommern hat – neben Hamburg und Hessen – Schulleitungen am umfassendsten mit den Insignien ausgestattet, die diese in ihrer Funktion als Führungskräfte selbstständiger Schulen brauchen. Daran gemessen ist die Führungskräfteentwicklung nicht zeitgemäß. Nachholbedarf besteht in der präzisen Beschreibung der Aufgaben und geforderten Kompetenzen von Führungskräften in Schulen. *SCHULEWIRTSCHAFT* empfiehlt, Schulleitungen systematisch

für ihre Aufgaben zu qualifizieren und bei der Besetzung von Schulleiterstellen auf qualifizierte Einstellungsverfahren wie Assessments zurückzugreifen.

6.9 Niedersachsen

Führungsfunktion: Beschreibungen von Aufgaben und Kompetenzen liegen in differenzierter bzw. schriftlicher Form nicht vor. Schulleiter haben keine Führungsverantwortung im Sinne des Disziplinarrechts, doch wird ihnen zunehmend die Befugnis, dienstliche Beurteilungen zu erstellen, übertragen.

Organisationsentwicklung: Schulleiter sind für die Organisationsentwicklung verantwortlich – das heißt, für die Planung des Personaleinsatzes wie auch für die Personalentwicklung. Im Zuge der so genannten schulscharfen Ausschreibungen ist er auch personalwirtschaftlich aktiv. Bei Stellenzuweisungen durch die Landesschulbehörde hat er Vetorecht. Die Budgetbefugnisse sind überschaubar, sollen aber im Rahmen der Eigenverantwortung der Schule erweitert werden. Teilweise ist die Kapitalisierung von Stellen in geringem Umfang an Modellschulen möglich.

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

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

Personalentwicklung durch Schulleiter: Laut Schulgesetz ist dieser für Personalwirtschaft und Personalentwicklung verantwortlich. Der Regelfall ist, dass nur über Mittel für schulinterne Fortbildung verfügt werden kann.

Besetzung von Schulleiterstellen: Bewerber müssen nicht zwingend Beamte sein; jedoch haben Externe keine Chance. Das Besetzungsverfahren von der Feststellung der Eignung bis zur Ernennung ist relativ bürokratisch. Die häufiger auftretenden Besetzungsprobleme deuten auf qualitative Probleme beim Nachwuchs-Scouting wie auch auf Attraktivitätsprobleme aufgrund mangelnder Anreize hin.

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

Fazit: Das Land Niedersachsen hat gemeinsam mit wenigen anderen Bundesländern – historisch gesehen – das Thema Schulautonomie relativ früh besetzt.

Daran gemessen erscheint die begrenzte personalrechtliche Ausgestaltung der Führungsfunktion des Schulleiters wenig plausibel. *SCHULEWIRTSCHAFT* empfiehlt, Schulleitungen das Disziplinarrecht wie auch andere Führungsmittel in umfassender Weise zu übertragen.

6.10 Nordrhein-Westfalen

Führungsfunktion: Beschreibungen von Aufgaben und Kompetenzen liegen in wünschenswert schriftlicher bzw. differenzierter Form nicht oder nur teilweise vor. Schulleiter haben im Rahmen des Schulversuchs „Selbstständige Schule“ Führungsverantwortung im Sinne des Disziplinarrechts, doch verfügen alle Schulleitungen über die Befugnis, dienstliche Anlassbeurteilungen zu erstellen. Regelbeurteilungen finden nicht statt.

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. Das entscheidende Wort, das den Schulleitern zufällt, sollte (wie in den meisten anderen Ländern auch) nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Stellenbesetzungsverfahren noch immer einen vergleichsweise hohen bürokratischen Aufwand erfordert – zumindest so lange, wie relevante Bewerbungsunterlagen bei den Schulbehörden (hier: Bezirksregierungen) zur Prüfung und Genehmigung vorgelegt werden müssen. Die Schule bewirtschaftet die zugewiesenen Haushaltsmittel. Im Rahmen von Modellversuchen ist die Kapitalisierung von Personalstellen – in Abhängigkeit von der Schulgröße – möglich.

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

Zielvereinbarungen: Schulleitungen können sich dieses Instruments bedienen – es ist aber nicht verpflichtend. Aussagen, ob und mit welchen Konsequenzen verbindliche Vereinbarungen zur Erhaltung oder Steigerung des gemeinsamen Erfolgs von Schulleitung und Lehrkraft getroffen werden, liegen nicht vor.

Personalentwicklung durch Schulleiter: Laut Schulgesetz zählt Personalentwicklung zu den Leitungsaufgaben einer Schulleitung. Schulen steht dafür ein geringes Fortbildungsbudget zur Verfügung, das kaum den Zukauf von nicht-staatlichen Angeboten erlaubt. Personalentwicklung ist daher schulintern und arbeitsplatzbezogen, aber nicht zwingend bedarfsorientiert ausgerichtet.

Besetzung von Schulleiterstellen: Bewerber müssen nicht zwingend Beamte sein; jedoch haben Externe keine Chance. Nordrhein-Westfalen ist eines der wenigen Länder, die zur Eignungsfeststellung auf ein Assessment zurückgreifen. Die Besetzung erfolgt zunächst befristet, dann auf Lebenszeit. Der personalpolitische Gewinn dieser Maßnahme stößt – im Kontext meist unkündbarer, weil verbeamteter Lehrerkollegien – ohne die (vorgesehene) vollständige Übertragung des Disziplinarrechts auf den Schulleiter an seine Grenzen.

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

Fazit: Nordrhein-Westfalen hat die Bedeutung der Führungsfunktion des Schulleiters im Kontext der Selbstverwaltung und Eigenverantwortung von Schule eindeutig kodifiziert und entsprechende Führungsmittel bereitgestellt. Erstaunlich ist daher, dass Aufgaben und Kompetenzanforderungen nicht differenziert hinterlegt sind. *SCHULEWIRTSCHAFT* empfiehlt, Schulleitungen das Disziplinarrecht wie auch andere Führungsmittel in umfassender und verbindlicher Weise zu übertragen. In punkto systematischer Führungskräfteentwicklung gibt es einen offensichtlichen Handlungsbedarf.

6.11 Rheinland-Pfalz

Führungsfunktion: Beschreibungen von Aufgaben und Kompetenzen liegen in schriftlicher bzw. differenzierter Form vor. Schulleiter haben keine dienstrechtliche Führungsverantwortung im Sinne des Disziplinarrechts, doch verfügen sie über Befugnisse, dienstliche Beurteilungen zu erstellen und befristete Verträge abzuschließen.

Organisationsentwicklung: Ein zentraler Aspekt der Organisationsentwicklung ist die eigenverantwortliche Rekrutierung von Personal. Das bedeutet Personalhoheit bei „schulscharfen Ausschreibungen“, die etwa 30 Prozent der zu besetzenden Stellen ausmachen. Ebenso sind Schulleitungen bei der Besetzung so genannter Funktionsstellen an Gymnasien beteiligt. Schulen verwalten das Sachmittelbudget. Im Rahmen des Modellversuchs „Selbstverantwortliche Schule“ bewirtschaften Schulen auch das Budget für Vertretungsunterricht. Bei Ganztagschulen erfolgt eine Teilbudgetierung für Fortbildungszwecke durch das Land.

Schulprogrammarbeit: Schulleiter tragen im Rahmen der so genannten Qualitätsprogrammarbeit Verantwortung für die Strategie- und Zielfindung der pädagogischen Arbeit ihrer Schule.

Zielvereinbarungen: Die Verwendung dieses Führungsinstruments zur Personalentwicklung wird politisch propagiert und via Fortbildung implementiert. Aussagen, ob und mit welchen Konsequenzen verbindliche Vereinbarungen zur Erhaltung oder Steigerung des gemeinsamen Erfolgs von Schulleitung und Lehrkraft getroffen werden, liegen nicht vor.

Personalentwicklung durch Schulleiter: Die mittelfristige Fortbildungsplanung ist Bestandteil der schulischen Qualitätsprogrammarbeit und umfasst auch die individuelle Fortbildungsplanung im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen. Schulen steht ein geringes Fortbildungsbudget zur Verfügung, das kaum den Zukauf von nicht-staatlichen Angeboten erlaubt.

Besetzung von Schulleiterstellen: Bewerber muss nicht zwingend Beamter sein; jedoch haben Externe keine Chance. Die Besetzung erfolgt auf Lebenszeit. Das Besetzungsverfahren von der Feststellung der Eignung bis zur Ernennung ist relativ bürokratisch.

Führungskräfteentwicklung: Fortbildungsangebote für Schulleiter in unterschiedlichen berufsbiografischen Stadien sind Standard, doch die Teilnahme an diesen Qualifizierungen ist freiwillig.

Fazit: Das Land Rheinland-Pfalz hat die Bedeutung der Führungsfunktion des Schulleiters noch nicht konsequent durchdekliniert. *SCHULEWIRTSCHAFT* empfiehlt, Schulleitungen das Disziplinarrecht wie auch andere Führungsmittel in umfassender und verbindlicher Weise zu übertragen. Durch Führungskräfte-Scoutings via Assessment könnte geeigneter Führungsnachwuchs gezielt gefördert werden.

6.12 Saarland

Führungsfunktion: Beschreibungen von Aufgaben und Kompetenzen liegen in schriftlicher bzw. differenzierter Form vor. Schulleiter haben keine Führungsverantwortung im Sinne des Disziplinarrechts, doch verfügen diese über die Befugnis, dienstliche Beurteilungen zu erstellen.

Organisationsentwicklung: In punkto eigenverantwortlicher Rekrutierung von Lehrkräften haben Schulleitungen lediglich ein Anhörungs- oder Vetorecht. Personalentscheidungen werden vom Ministerium getroffen. Schulen verwalten das Sachmittelbudget des Schulträgers. Im Rahmen des Modellprojektes „Selbstständige Schule“ sollen Schulen erweiterte Budgetbefugnisse und bei schul-spezifischen Ausschreibungen Personalhoheit erhalten.

Schulprogrammarbeit: Schulleiter tragen Verantwortung für die Strategie- und Zielfindung der pädagogischen Arbeit ihrer Schule. Die Implementierung ist im Schuljahr 2007/08 angelaufen.

Zielvereinbarungen: Die Einführung dieses Führungsinstruments befindet sich in der Diskussion.

Personalentwicklung durch Schulleiter: Schulen steht ein geringes Fortbildungsbudget zur Verfügung.

Besetzung von Schulleiterstellen: Bewerber müssen Beamte und dürfen keine Externe sein. Die Besetzung erfolgt auf Lebenszeit. Das Besetzungsverfahren ist noch vergleichsweise konventionell.

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

Fazit: Das Saarland ist unter den Bundesländern bei der Gestaltung von schulischer Selbstständigkeit der in Fahrt gekommene Nachzügler. *SCHULEWIRTSCHAFT* empfiehlt, Schulleitungen das Disziplinarrecht wie auch andere Führungsmittel in umfassender und verbindlicher Weise zu übertragen. Durch Führungskräfte-Scouting via Assessment könnte geeigneter Führungsnachwuchs gezielt gefördert werden.

6.13 Sachsen

Führungsfunktion: Beschreibungen von Aufgaben und Kompetenzen liegen in schriftlicher bzw. differenzierter Form vor. Schulleiter haben keine Führungsverantwortung im Sinne des Disziplinarrechts, doch verfügen diese über die Befugnis, dienstliche Beurteilungen zu erstellen.

Organisationsentwicklung: In punkto eigenverantwortlicher Rekrutierung von Lehrkräften haben Schulleitungen lediglich ein Anhörungsrecht. Schulen verwalten das Sachmittelbudget des Schulträgers. Im Zuge der eigenverantwortlichen Entwicklung von pädagogischen Konzepten erhalten Modellschulen erweiterte Budgetbefugnisse.

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

Zielvereinbarungen: Die Einführung dieses Führungsinstruments befindet sich in der Diskussion und wird via Fortbildung forciert in die Schulen hineingetragen.

Personalentwicklung durch Schulleiter: Schulleitungen stehen dafür ausgebildete staatliche Fortbildner und schulinterne Fortbildungsveranstaltungen zur Verfügung.

Besetzung von Schulleiterstellen: Bewerber müssen nicht Beamte, dürfen aber auch keine Externen sein. Die Besetzung erfolgt auf Lebenszeit. Das Beset-

zungsverfahren kommt ohne Personalakte aus. Die Eignung der Kandidaten wird im Assessment-Center festgestellt. Die standortbezogenen Besetzungsprobleme deuten auf Attraktivitätsprobleme hin.

Führungskräfteentwicklung: Fortbildungsangebote für Schulleiter in unterschiedlichen berufsbiografischen Stadien sind Standard, was auch die verpflichtende Teilnahme an diesen Qualifizierungen angeht.

Fazit: Das Land Sachsen pflegt bei der Führungskräfteentwicklung einen hohen Standard. *SCHULEWIRTSCHAFT* empfiehlt, Schulleitungen das Disziplinarrecht wie auch andere Führungsmittel in umfassender und verbindlicher Weise zu übertragen. Die Erweiterung der Gestaltungsmöglichkeiten machen Schulleitungspositionen attraktiver. Allerdings sollte auch über verstärkte monetäre Anreize nachgedacht werden – das gilt für alle Bundesländer in gleicher Weise.

6.14 Sachsen-Anhalt

Führungsfunktion: Soweit Aufgaben und Kompetenzen schriftlich kommuniziert werden, liegen diese auch in differenzierter Form vor. Schulleiter haben jedoch weder eine Führungsverantwortung im Sinne des Disziplinarrechts, noch verfügen diese über die Befugnis, dienstliche Beurteilungen zu erstellen. Im Zuge einer Anlassbeurteilung dürfen Schulleiter eine Stellungnahme abgeben.

Organisationsentwicklung: Bei der Besetzung von Stellen im Schulkollegium haben Schulleitungen ein Mitspracherecht, etwa dann, wenn es mehrere und vergleichbare Bewerber gibt. Schulen verwalten das Sachmittelbudget des Schulträgers.

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

Zielvereinbarungen: Die Einführung dieses Führungsinstruments befindet sich in der Diskussion, dessen Gebrauch ist jedoch nicht verpflichtend. Durch die Pflicht zur Qualitätssicherung soll ein indirekter Bezug zu Zielvereinbarungsgesprächen hergestellt werden.

Personalentwicklung durch Schulleiter: Schulleitungen sind verpflichtet Fortbildungspläne aufzustellen. Fortbildungsmaßnahmen sind zu dokumentieren und zu evaluieren. Schulen stehen für die Personalentwicklung kleine Budgets zur Verfügung.

Besetzung von Schulleiterstellen: Schulleiter von Schulen in freier Trägerschaft können auch als Schulleiter staatlicher Schulen zugelassen werden. Ihnen

wird dann qua Funktion ex post die Eignung und Laufbahnvoraussetzung attestiert. Insofern gibt es hier eine Öffnungsklausel. Lediglich in Hessen ist diese weiter gefasst. Das Besetzungsverfahren von der Feststellung der Eignung bis zur Ernennung ist relativ aufwändig und bürokratisch.

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

Fazit: Sachsen-Anhalt gesteht den Schulleitern lediglich ein bedingtes Mitspracherecht bei Neueinstellungen zu und belässt zugleich Schulleiter in ihrer traditionellen Position als „Primus inter pares“, also ohne Disziplinarrecht und dienstliche Beurteilungsbefugnis. *SCHULEWIRTSCHAFT* empfiehlt, Schulleitungen das Disziplinarrecht wie auch andere Führungsmittel in umfassender und verbindlicher Weise zu übertragen.

6.15 Schleswig-Holstein

Führungsfunktion: Beschreibungen von Aufgaben und geforderten Kompetenzen liegen in schriftlicher und differenzierter Form vor. Schulleiter haben keine Führungsverantwortung im Sinne des Disziplinarrechts, doch wird diesen im Rahmen der Dezentralisierung der Personalverwaltung zunehmend die Befugnis, dienstliche Beurteilungen zu erstellen, übertragen.

Organisationsentwicklung: Schulleitungen haben bei der Besetzung offener Lehrerstellen an ihren Schulen ein Mitwirkungsrecht. Bei „schulscharfen Ausschreibungen“, die bisher aber nur einen sehr geringen Teil ausmachen, sind Schulleitungen die Entscheider. Schulen bewirtschaften das Sachmittelbudget. Bei Bedarf können die Budgetbefugnisse vom Schulamt auf die Schule für „Geld statt Stellen“ übertragen werden. Im Rahmen der Dezentralisierung der Personalverwaltung wird eine Teilbudgetierung an Gymnasien und Gesamtschulen erprobt.

Schulprogrammarbeit: Schulleitungen haben Verantwortung für die Umsetzung und Entwicklung des von der Schulkonferenz beschlossenen Schulprogramms.

Zielvereinbarungen: Im eigentlichen Sinne ist dieses Führungsinstrument nicht in Gebrauch. Schulleiter führen etwa im zweijährigen Turnus ein anlassunabhängiges Mitarbeitergespräch.

Personalentwicklung durch Schulleiter: Schulleiter erstellen einen Fortbildungsplan für den schulspezifischen Fortbildungsbedarf. Ein zur freien Bewirtschaftung verfügbares Fortbildungsbudget ist nicht vorgesehen.

Besetzung von Schulleiterstellen: Bewerber müssen nicht Beamte, dürfen aber auch keine Externen sein. Eine befristete Besetzung (zweimal fünf Jahre plus Option auf Lebenszeit) ist an Gymnasien und Gesamtschulen möglich. Das Besetzungsverfahren wird von einem Schulleiterwahlausschuss anhand der Personalakten gemanaged. Die häufig aus der zu geringen Zahl an Bewerbern resultierenden Besetzungsprobleme deuten auf Handlungsbedarf beim Nachwuchs-Scouting und bei der Führungskräfteentwicklung sowie auf Attraktivitätsprobleme hin.

Führungskräfteentwicklung: Fortbildungsangebote für Schulleiter in unterschiedlichen berufsbiografischen Stadien sind Standard, das gilt allerdings nicht für die verpflichtende Teilnahme an diesen Qualifizierungen.

Fazit: Das Land Schleswig-Holstein setzt einerseits auf die Stärkung der Eigenverantwortung von Schule, doch gesteht es andererseits Schulleitungen in ihrer Funktion als verantwortliche Führungskräfte nicht die dafür erforderlichen Führungsmittel zu. *SCHULEWIRTSCHAFT* empfiehlt, Schulleitungen das Disziplinarrecht wie auch andere Führungsmittel in verbindlicher Weise zu übertragen und jährliche Zielvereinbarungen zwischen Schulleitung und Lehrkraft einzuführen.

6.16 Thüringen

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

Organisationsentwicklung: Künftig sollen Schulleiter im Rahmen des Entwicklungsvorhabens „Eigenverantwortliche Schule“ an der Einstellung des pädagogischen Personals beteiligt werden – wie im Schulgesetz bereits kodifiziert. Viele Schulträger räumen Schulen volle Budgetbefugnisse für die Bewirtschaftung der Sachmittel ein.

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

Zielvereinbarungen: An allen Schulen, die sich dem Entwicklungsvorhaben „Eigenverantwortliche Schule“ angeschlossen haben, sind Zielvereinbarungen ein verbindliches Führungsinstrument. Derzeit sind es 20 Prozent der Schulen, die dieses Instrument einsetzen. Laut Fahrplan sollen bis 2010 alle Schulen mit

Zielvereinbarungen arbeiten. Aussagen, ob und mit welchen Konsequenzen verbindliche Vereinbarungen zur Erhaltung oder Steigerung des gemeinsamen Erfolgs von Schulleitung und Lehrkraft getroffen werden, liegen nicht vor.

Personalentwicklung durch Schulleiter: Etwa drei von fünf Schulen nutzen ein geringes „Fortbildungsbudget für Schulen“.

Besetzung von Schulleiterstellen: Bewerber müssen nicht Beamte, dürfen aber auch keine Externen sein. Die Besetzung erfolgt auf Lebenszeit. Das Verfahren liegt ganz in den Händen der Schulaufsicht bzw. des Kultusministeriums, die auch die Auswahlgespräche führen. Eine Eignungsfeststellung durch Assessment-Center ist nicht die Regel. Besetzungsprobleme deuten auf Handlungsbedarf beim Nachwuchs-Scouting und bei der systematischen Führungskräfteentwicklung hin.

Führungskräfteentwicklung: Fortbildungsangebote für Schulleiter in unterschiedlichen berufsbiografischen Stadien sind Standard, das gilt allerdings nicht für die verpflichtende Teilnahme an diesen Qualifizierungen. Verpflichtende Angebote sind in Planung.

Fazit: In Thüringen befinden sich Schulleitungen – wie auch in einigen anderen Bundesländern – bislang in einer paradoxen Situation: Als Führungskraft einer eigenverantwortlichen Schule verfügen sie weder über umfassende disziplinarrechtliche Führungskompetenzen, noch entscheiden sie über die Einstellung künftiger Mitarbeiter. *SCHULEWIRTSCHAFT* empfiehlt, Schulleitungen das volle Disziplinarrecht in verbindlicher Weise zu übertragen und den begonnenen Prozess der Einführung von Zielvereinbarungen konsequent fortzusetzen. Durch Führungskräfte-Scouting via Assessment könnte geeigneter Führungsnachwuchs gezielt gefördert werden.

7. EMPFEHLUNGEN *SCHULEWIRTSCHAFT*

Die Aufgaben von Schulleitungen werden vielfältiger und die Verantwortlichkeiten umfangreicher. Im Zuge zunehmender Dezentralisierung der administrativen Steuerung werden die Schulen selbstständiger bzw. eigenverantwortlicher. Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung bestimmen strategische wie praktische Erfordernisse. Mit diesen Erfordernissen sollten bereits Studierende vertraut gemacht werden – nicht zuletzt, um künftigen Mangel an geeignetem Führungskräftenachwuchs vorzubeugen.

Trotz aller Veränderungen in Richtung von mehr Selbstständigkeit bleiben Schulen unter staatlicher Aufsicht und zentralem Einfluss – durch Bildungsstandards, durch die zunehmende Vorgabe zentraler Lernstandserhebungen und Prüfungen, durch verstärkte Rechenschaftspflicht, Qualitätskontrolle durch externe Evaluation bzw. durch Schulinspektion. Dieses Verständnis von schulischer Governance setzt voraus, dass Ressourcen für Unterstützungsmaßnahmen bereitgestellt werden. 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. *SCHULEWIRTSCHAFT* empfiehlt überdies, die Diskussion darüber zu führen, wie schulische Führungskräfte bei allgemeinen Verwaltungsaufgaben von Verwaltungsfachkräften entlastet werden können.

In Schulen und Schulverwaltungen ist ein deutlich gestiegenes Know-how an Managementwissen auszumachen. Größtes Hindernis beim Changemanagement sind die tradierten Strukturen, weniger die Bereitschaft zur Veränderung. Als besonders hemmend erweisen sich die Besoldungsstrukturen, die ein Beharrungsmoment darstellen, das eine ansatzweise Implementierung des Leistungsprinzips für Verantwortungsträger im Schulbereich nahezu verhindert. Hier wurden von der Politik vorhandene Handlungsspielräume – wie etwa durch das

Dienstrechtsreformgesetz 1997 – einfach nicht genutzt. Die derzeitige Praxis der leitungsbezogenen Anrechnungstunden steht jedenfalls in krassem Missverhältnis zu den Aufgaben einer Schulleitung.

Damit Schulleitungen den aktuellen wie künftigen Anforderungen schulischer Governance entsprechen und erfolgreich agieren können, bedarf es einer Reihe von Rahmenbedingungen, die erfüllt sein müssen. *SCHULEWIRTSCHAFT* spricht sich für die folgenden Empfehlungen an Kultusministerien und Schulbehörden aus.

7.1 Führungsfunktionen sind mit Profilen zu füllen

Leitbilder und Anforderungsbeschreibungen für Schulleitungen sind so zu definieren, dass sie sich eindeutig an der Führungstätigkeit orientieren. Die Zuschreibung von Führungsfunktionen über Besoldungsstrukturen ist obsolet. Notwendig sind klare Aufgabenprofile und daraus abgeleitete Kompetenz- oder Anforderungsprofile – und zwar nicht nur für Schulleiter, sondern auch für die mittlere Führungsebene.

Vielfach werden in Stellenausschreibungen Anforderungen allgemein formuliert. Im Sinne der Operationalisierbarkeit von Leistungsprofilen empfiehlt *SCHULEWIRTSCHAFT*, beispielsweise geforderte Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen detaillierter zu benennen. Die klare Beschreibung von Aufgaben und erwarteten Kompetenzen trägt in erheblichem Maße dazu bei, Grundlagen für die gezielte Führungskräftenachwuchsförderung und für gezielte Auswahlverfahren zu schaffen.

7.2 Selbstständigkeit der Schule umsetzen und neue Formen der Steuerung finden

Die Tatsache, dass die Verantwortung für Schulprogramme bei den Schulleitungen liegt, ist begrüßenswert. Damit Schulleitungen diese Verantwortung erfolgreich schultern können, müssen mindestens zwei Voraussetzungen gegeben sein:

Erstens: Vollständige Verantwortung für die Qualitätskontrolle. In allen Bundesländern zeichnen sich Bemühungen ab, jede Schule in die Pflicht zu nehmen, die erwartete Bildungsqualität zu erreichen. Abgesehen davon, dass die zu erreichenden Ziele klar formuliert, realistisch und überprüfbar sein müssen, sind diese mit den Instrumenten der Rechenschaftslegung und der Zielvereinbarung zu verknüpfen. Dazu reicht es allerdings nicht aus, Qualitätsverantwortung, Organisations- und Personalentwicklung als Aufgaben des Schulleiters zu deklarieren, er muss auch mit den notwendigen Führungsmitteln

ausgestattet werden. *SCHULEWIRTSCHAFT* empfiehlt den Ländern, den eingeschlagenen Weg der „Selbstständigen Schule“ konsequent weiterzugehen.

Zweitens: Vollständige Verantwortung für das Personal. Damit ist in erster Linie die konsequente Übertragung der Dienstvorgesetztenfunktion auf die Schulleitung gemeint. Ebenso erforderlich ist die Einführung einer mittleren Führungsebene verknüpft mit dem Recht des Schulleiters, disziplinarische Befugnisse an diese zu delegieren. *SCHULEWIRTSCHAFT* empfiehlt, die Personalrekrutierung ganz in die Eigenverantwortung der Schulleitungen zu legen. Ebenso gilt es, die weithin ungenutzten Zielvereinbarungen mit Lehrkräften zu einem Instrument der individuellen Personalführung zu entwickeln.

Organisations- und Personalentwicklung bedürfen immer auch der Möglichkeit der monetären Gestaltung, sprich der Investition. Die Bereitstellung von Ressourcen in angemessenem Umfang und die konsequente Übertragung von bisher häufig noch zentral verwalteten Budgets auf die Einzelschule werden mit hoher Wahrscheinlichkeit die Nachhaltigkeit schulischer Governance erhöhen. Die an den Schulen tatsächlich verfügbaren finanziellen Mittel für eine bedarfsorientierte und effektive Fortbildung, schränken die Möglichkeiten der Personalentwicklung erheblich ein und sind an eine nachhaltige Personalentwicklung anzupassen. Als weiteren konsequenten Schritt empfiehlt *SCHULEWIRTSCHAFT*, Leistungsanreize für Lehrkräfte zu schaffen und diese in die Verantwortung der Schulleitung zu geben, damit diese individuelle Leistung honorieren kann.

7.3 Aktive Personalpolitik, Personalentwicklung und Bildungscontrolling sind überfällig

In den Ländern sind Ansätze erkennbar, die Rekrutierung von Schulleitern auf Grund von klaren Kompetenz- und Anforderungsprofilen vorzunehmen. *SCHULEWIRTSCHAFT* empfiehlt auch hier, diesen Weg konsequent weiterzugehen. Dies bedeutet jedoch, die Eignung von Schulleitern nicht nur an verwaltungsrechtlichen Erfordernissen und fachlich-pädagogischen Kompetenzen festzumachen, sondern in gleicher Weise Managementwissen, Organisations- und Personalführungskompetenzen zu berücksichtigen. Um eine Bestenauswahl zu garantieren, sollten Schulleitungspositionen auch externen Führungskräften offenstehen. Zudem ist die Attraktivität schulischer Führungsfunktion zu stärken, indem Schulleiter eine führungskräftegemäße Vergütung erhalten.

Mit Hilfe eines professionellen Scoutings wie auch Assessments lassen sich geeignete Führungsnachwuchskräfte gewinnen und fördern. Dies ist aus Sicht

von *SCHULEWIRTSCHAFT* eine notwendige Voraussetzung, um dem Mangel an geeigneten Bewerbern vorzubeugen.

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 – im Idealfall – über erzielte Wirkungen geben, ist damit aus Sicht von *SCHULEWIRTSCHAFT* der nötige Handlungsbedarf klar benannt.

Den Ländern ist ebenso zu empfehlen, praxisnahe Qualifizierungsformen wie Job-Rotation und Job-Enrichment, die weit über das traditionelle Seminarangebot hinausgehen, in die Fortbildungsangebote und Nachwuchsförderprogramme für Schulleitungen mit aufzunehmen (siehe Seiten 59 ff: *SCHULEWIRTSCHAFT*-Aktivitäten zur Führungskräfteentwicklung in Schulen).

Stichwort Changemanagement: Angesichts der enormen Veränderungen im schulischen Systemmanagement, die durch die deutlich erweiterten Aufgaben und Verantwortlichkeiten von Schulleitungen hervorgerufen werden, brauchen Schulleiter eine aktive Begleitung in diesen Veränderungsprozessen. Notwendig sind daher Programme zur kontinuierlichen Förderung des Changemanagements, die zeitnah informieren und helfen, die benötigten Kompetenzen aufzubauen.

Schulleitungen brauchen ein plurales Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen. *SCHULEWIRTSCHAFT* empfiehlt die konsequente Umsteuerung auf eine nachfrageorientierte Fortbildung. Das bedeutet zum einen die Abkehr von der staatlichen Monopol-Qualifikation und eine Öffnung hin zu freien Bildungsanbietern, die kundennahe, bedarfsorientierte Bildungsprogramme von der Bedarfsermittlung bis zur Transfersicherung am schulischen Arbeitsplatz entwickeln und realisieren. Dies setzt allerdings voraus, dass die Schulen mit angemessenen Budgets ausgestattet werden, um Fortbildungen zu marktüblichen Preisen zukaufen zu können.

7.4 Für neues Systemmanagement sind rechtliche Voraussetzungen zu schaffen

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. Eine Dienstrechtsform ist längst überfällig. *SCHULEWIRTSCHAFT* empfiehlt, den Beamtenstatus zugunsten einer leistungsgerechten Personalpolitik aufzugeben

– unter den bewährten Vertragsbedingungen des freien Arbeitsmarktes mit Probezeit und Kündigungsschutz.

Ein hemmender Faktor in der Personalpolitik des Öffentlichen Dienstes sind häufig rechtliche Rahmenbedingungen, die bei der Stellenbesetzung nicht Kompetenzen und Aufgaben im Fokus haben, sondern von Bewerbern einklagbare Kriterien wie etwa den Notenschnitt. Solche rechtlichen Bedingungen begünstigen formale Kriterien, deren Validität mitnichten geklärt ist. *SCHULEWIRTSCHAFT* empfiehlt bei der Besetzung von Schulleiterstellen ein qualifiziertes Einstellungsverfahren anzuwenden, bei dem Personalführungskompetenzen wie auch Know-how der Organisationsentwicklung und des Qualitätsmanagements ein höheres Gewicht unter den Auswahlkriterien zugestanden wird. Das bedeutet, die Besetzung von Führungspositionen in Schulen künftig für externe Bewerber zu öffnen. Überdies wird angeregt, die Validität weit verbreiteter Auswahlverfahren wissenschaftlich zu fundieren, um Gütekriterien mit hoher Prognosewahrscheinlichkeit für die Auswahl von Führungskräften für Schulen zu erhalten.

Ein leistungsfähiges Schulsystem braucht leistungsfähige Schulleitungen und Lehrkräfte. Auch für das pädagogische Personal gilt daher: Leistung muss sich lohnen. Notwendig ist daher die Gestaltung von personellen Entwicklungsmöglichkeiten und Anreizsystemen. Erfolgreiche Schulen brauchen kompetente Führungskräfte. Da es exzellente Führung nicht zum Nulltarif gibt, sind Ressourcen bereitzustellen für:

- systematische und professionelle Führungskräfteentwicklung,
- professionelles Changemanagement bei Veränderungsprozessen,
- Personalentwicklung und Personalausstattung sowie
- leistungsgerechte finanzielle Anreizsysteme für Führungskräfte und Lehrer.

8. SCHULEWIRTSCHAFT-AKTIVITÄTEN ZUR FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG IN SCHULEN – EIN ÜBERBLICK

Die Landesarbeitsgemeinschaften *SCHULEWIRTSCHAFT* bieten eine Fülle von speziell auf die Schulleitung zugeschnittenen Fortbildungsangeboten zur Entwicklung und Stärkung von Führungskompetenzen und Steuerung von Prozessen in der Schule an. Dabei kann die Schulleitung insbesondere durch Praktika von den Erfahrungen der Wirtschaft im Management, in der Personalentwicklung und im Qualitätsverbesserungsprozess für die Schule profitieren. Alle Aktivitäten eint das Ziel, die Professionalisierung von Führungskräften in Schulen zu erreichen und die Zusammenarbeit zwischen Schule und Wirtschaft zu intensivieren. Im Folgenden werden Beispiele aktueller Fortbildungsangebote von *SCHULEWIRTSCHAFT* vorgestellt.

8.1 Training für Führungskräfte

In *Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern* und *Schleswig-Holstein* wird ein **Training für schulische Führungskräfte** angeboten, das schulische Führungskräfte auf die neuen Anforderungen und Aufgaben in den Schulen vorbereitet und damit zu einer systematischen Verbesserung der Schulqualität beiträgt. Die Qualifizierungsreihe stärkt die Kompetenzen der Schulleitung in den Bereichen Gestaltung von Führungsprozessen, Führen mit strategischen Zielen und Kennzahlen, Qualitätsmanagement, Projektmanagement, Changemanagement sowie Denken in wirtschaftlichen Zusammenhängen. Die Seminarmodule werden von erfahrenen Trainern der Wirtschaft geleitet.

In *Hessen* werden im Rahmen der Ferienakademie für Pädagogen in den Oster- und Herbstferien mehrere Seminare für Schulleitungen angeboten. Die Seminare werden in Unternehmen durchgeführt und widmen sich unter anderem Themen wie Projektmanagement, Arbeiten im Team, Präsentieren anders als mit Powerpoint, Richtig kommunizieren und Changemanagement. Darüber hinaus bieten die sieben regionalen Arbeitskreise *SCHULEWIRTSCHAFT* ähnliche Seminare in eigenen Jahresprogrammen an.

Im *Saarland* werden Schulleiter durch die Fortbildungsreihe „**Führen in der Schule**“ in Workshops mit Führungsinstrumenten vertraut gemacht. Die Teilnehmer erwerben Kenntnisse in der Gestaltung von Führungsprozessen, der Personalbetreuung und -entwicklung sowie im Führen mit Kennzahlen.

In *Niedersachsen* wird die Schulleitung für **Steuerungsaufgaben im Rahmen innerschulischer Entwicklungsprozesse** qualifiziert. In vier aufeinander aufbauenden Seminarmodulen erwerben die Teilnehmer Kenntnisse über die Funktionsweise von Steuerungsgruppen sowie in Qualitäts-, Projekt-, Konflikt- und Veränderungsmanagement, die Motivation und Partizipation des Kollegiums bei der Umsetzung innerschulischer Entwicklungsprozesse sowie über deren Evaluation und Dokumentation.

In *Rheinland-Pfalz* wird schulischen Führungskräften ein Seminar „**Führung und Qualität**“ angeboten, das sie mit der Führungsaufgabe Qualitätsmanagement, den Begrifflichkeiten und dem Nutzen von Qualitätsmanagement in der Schule vertraut macht.

In *Thüringen* unterstützt die Landesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT* das Konzept „**Qualifizierungsmaßnahmen zur Führungskräfteentwicklung**“ des Thüringer Kultusministeriums zur Qualifizierung von pädagogischen Führungskräften in Schulen. Das Konzept zielt darauf ab, pädagogische Führungskräfte für Schulen systematisch zu professionalisieren. In einem Vierphasen-Modell reflektieren die Teilnehmer ihre speziellen Kompetenzen und vergleichen sie mit den Aufgaben von Schulleitung in Thüringen. Sie werden mit allen relevanten Arbeitsfeldern von Schulleitern vertraut gemacht und setzen sich mit der Rolle als pädagogische Führungskraft auseinander. Die Schulleitung wird beim Erwerb von Handlungskompetenz und -sicherheit in ihrem Tätigkeitsfeld unterstützt und angeleitet, am Schulentwicklungsprogramm ihrer Schule zu arbeiten sowie die Reflexions- und Analysefähigkeit schulinterner Prozesse weiterzuentwickeln.

8.2 Praktika in der Wirtschaft

In *Schleswig-Holstein* wird das Konzept „**Qualifizierung von Führungskräften in Kooperation mit der Wirtschaft**“ gemeinsam von Wirtschaft und Schule umgesetzt. Herzstück des Projekts ist ein fünf bis zehntägiges Führungspraktikum, das den schulischen Führungskräften ermöglicht, Kontakt zu Führungskräften aus der Wirtschaft aufzubauen. Die Schulleiter lernen Führungsverhalten in der Wirtschaft kennen und für die eigene Arbeit auszuwerten. Die gewonnenen Praxiserfahrungen fließen in die Seminarmodule mit ein, durch die die Schulleiter weitere Kompetenzen zur Verbesserung der eigenen Führungsfähigkeiten erwerben.

Das *bayerische* Projekt „**Lehrer in der Wirtschaft**“ bietet Schulleitern und Lehrkräften die Möglichkeit, ein wirklichkeitsgetreues Bild von den vielfältigen Aufgaben in einem Unternehmen zu gewinnen. Pro Schuljahr übernehmen zehn Gymnasiallehrkräfte für ein halbes bzw. ein Jahr verantwortungsvolle Aufgaben in einem führenden Unternehmen der bayerischen Wirtschaft. Nach Abschluss des Praktikums übertragen sie die in den Betrieben gesammelten Erfahrungen an ihre Schule. Zielvereinbarungen mit den entsendeten Schulleitern, Projektaufträge und Netzwerkgruppen unterstützen den Transfer der Erfahrungen aus der Wirtschaft in die Schulen.

In *Hamburg* wird ein spezielles Betriebspraktikum „**Führungspraxis in Unternehmen**“ angeboten. In einem einwöchigen Praktikum, das in den Ferien stattfindet, erhalten angehende Funktionsträger und schulische Führungskräfte Gelegenheit, betriebliche Erfahrungen für die eigene Führungspraxis zu sammeln und ihre Vorstellungen von Leitung zu präzisieren. Die Teilnehmer gewinnen Einblicke in die Tätigkeit einer Führungskraft, beispielsweise im Bereich Personalführung, Gestaltung von Veränderungsprozessen, Umgang mit Kundenkontakten oder auch Controlling und Qualitätsmanagement. Im Gegenzug ermöglichen die Schulleiter für die Führungskräfte aus der Wirtschaft, dass diese einen Tag lang am Schulleben sowie am Unterricht der Schule teilnehmen können, um den gegenseitigen Austausch zu fördern.

8.3 Partnerschaft in Führung/Coaching

In *Bayern* und *Berlin* wird Schulleitungen das Programm **PROFIS – Programm Führungskompetenz in Schulen** angeboten. Das Programm besteht aus einem einjährigen prozessbegleitenden Coaching, das Schulleiter darin unterstützt, ihre Schule zu managen. Zusätzlich profitieren die Schulleiter vom Austausch und Kontakt mit Führungskräften aus Unternehmen und anderen Schulen. Schulleiter erweitern ihre Handlungskompetenz in Führung und Management insbesondere in Bezug auf Wissen über eigene Stärken als Führungskraft, Anwendung von Führungsinstrumenten und Schaffung von Strukturen, in der Weiterentwicklung der Teamarbeit im Lehrerkollegium, in der Förderung, Forderung und Beurteilung der Lehrkräfte sowie in Organisationsentwicklung. Das Coaching wird als zielbezogener Prozess verstanden, in dem „Hilfe zur Selbsthilfe“ gegeben wird. Bei der Erarbeitung konkreter Handlungsansätze für die schulische Praxis dienen bewährte Führungsinstrumente und Managementverfahren aus Unternehmen als Impulsgeber.

Das in *Hessen*, *Bayern* und *Hamburg* initiierte Projekt „**Partners in Leadership**“ führt Führungskräfte aus Schule und Wirtschaft über ein Jahr in einen bilateralen

Erfahrungsaustausch mit zusätzlichen Präsenzveranstaltungen mit dem Ziel, dass daraus ein nachhaltiger Dialog entsteht. Schulleiter profitieren dabei vom unternehmerischen Know-how ihres Tandempartners, der Partner aus der Wirtschaft gewinnt durch den Austausch neue Perspektiven für die eigene Arbeit.

8.4 Strategische Personalentwicklung an Schulen

In *Baden-Württemberg* können sich Schulleitungsteams auf die neuen Anforderungen der Personalentwicklung an Schulen mit dem Projekt „**Umsetzung der Leitlinien zur Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen in Baden-Württemberg**“ vorbereiten. Ziel des Seminars ist es, eine strategische Personalentwicklung an den Schulen zu etablieren. Ein Referenten-Tandem aus Schule und Wirtschaft macht die Schulleitungsteams mit dem Anlegen und Führen von Fort- und Weiterbildungsportfolios vertraut, um so die wahrgenommenen Weiterbildungen der Lehrer zu dokumentieren und den weiteren Qualifikationsbedarf zu planen. Des Weiteren werden sie auf das Führen von individuellen, regelmäßigen Mitarbeitergesprächen zur Qualifikationsberatung sowie zur Implementierung schulinterner Personalentwicklungsprozesse vorbereitet.

8.5 Thematische Fortbildung für schulische Führungskräfte

Die Landesarbeitsgemeinschaft *Thüringen* bietet eine **Fortbildung für schulische Führungskräfte** zur Entwicklung und Umsetzung eines schulinternen Konzepts zur **Studien- und Berufswahlvorbereitung** der Schüler an. Dieses schulinterne Konzept soll sich ab dem 7. Schuljahr systematisch durch alle Klassenstufen und Fachbereiche ziehen und vom gesamten Kollegium getragen werden. Schulische Führungskräfte sollen auf diese Weise unterstützt werden, den aktuellen Stand der Studien- und Berufswahlvorbereitung an der Schulen selbstkritisch, aber entwicklungsorientiert in den Blick zu nehmen und Potenziale zu erkennen.

Weitere Informationen

Informationen über weitere *SCHULEWIRTSCHAFT*-Aktivitäten für schulische Führungskräfte sind unter www.schulewirtschaft.de oder auf den Internetseiten der Landesarbeitsgemeinschaften *SCHULEWIRTSCHAFT* abrufbar.

9. LITERATUR

- Adam, Uwe, 2007, Erhebung und Ergebnisüberblick der Evaluation zum Thema „Kompetenzprofil Schulleiter“ im Auftrag der Bundesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT*, unveröffentlichtes Manuskript
- Avenarius, Herrmann/Heckel, Hans, 2000, *Schulrechtskunde*, 7. Auflage, Neuwied/Kriftel
- Buckingham, Marcus, 2006, *The One Thing – Worauf es ankommt*, Wien
- 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
- Fend, Helmut, 2003, *Beste Bildungspolitik oder bester Kontext für Lernen? Über die Verantwortung von Bildungspolitik für pädagogische Wirkungen*, in: *Trends in Bildung international (TiBi)*, URL: http://www.dipf.de/publikationen/tibi/tibi6_fend_1.pdf [Stand: 2007-12-14]
- Fend, Helmut, 1981, *Theorie der Schule*, 2. Auflage, München
- Klein, Helmut E., 2007, *Schulen brauchen Führungshandeln – Schulleiter brauchen Führungsmittel*, in: *schulmanagement – Die Zeitschrift für Schulleitung und Schulpraxis*, 38. Jg., Nr. 2/April 2007, S. 13–15
- KMK – Sekretariat der ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), *Zielvereinbarungen mit Schulen. Kriterien entnommen aus der Diskussion des 362. Schulausschusses*, Stand 22.01.2007
- Oelkers, Jürgen, 2007, *Schule und Wettbewerb: Neue Perspektiven für Leistung und Qualität*, URL: http://www.unternehmerverbaendesuedhessen.de//schulewirtschaft/downloads_SW/Vortrag_Prof_Oelkers_03.07.07.pdf [Stand: 2007-12-14]

Rolff, Hans-Günter, 2007, Schulleiter als Dienstvorgesetzte von Lehrern, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Lehrer unter Druck – Arbeitsplatz Schule: zwischen Sokrates und Sozialarbeit, Gütersloh, S. 97–124

von Rosenstiel, Lutz, 2007, Grundlagen der Organisationspsychologie, Stuttgart

Rürup, Matthias/Heinrich, Martin, 2007, Schulen unter Zugzwang – Die Schulautonomiegesetzgebung der deutschen Länder als Rahmen der Schulentwicklung, in: Herbert Altrichter/Thomas Brüsemeister/Jochen Wissinger (Hrsg.), Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem, Wiesbaden, S. 157–183

Rürup, Matthias, 2005, Policy Diffusion im deutschen Bildungsföderalismus. Das Beispiel „Schulautonomie“. Vortrag im Forschungskolloquium des Zentrums für Bildungsforschung und Lehrerbildung (ZBL) der Bergischen Universität Wuppertal am 13.12.2005, URL: <http://www.zbl.uni-wuppertal.de/zentrum/forschung/veranstaltungen/kolloquium/ws0506/assets/matthiasruep.pdf> [Stand: 2006-05-03]

Schnellenbach, Helmut, 2007, Rechtliche Reaktionen auf ineffizientes Lehrerverhalten, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Lehrer unter Druck – Arbeitsplatz Schule: zwischen Sokrates und Sozialarbeit, Gütersloh, S. 209–237

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, 2007, Letzte Chancen für gute Schulen, München

Wößmann, Ludger, 2005, Leistungsfördernde Anreize für das Schulsystem, in: ifo Schnelldienst, 58. Jg., Nr. 19, S. 18–27