

## STELLUNGNAHME ZUR QUALIFIZIERUNG VON SCHULLEITERINNEN UND SCHULLEITER

*Die Bundesvereinigung der Oberstudiendirektorinnen und -direktoren – Landesverband Hessen – hat erhebliche Bedenken gegen das beabsichtigte Qualifizierungsmodell für Schulleiterinnen und Schulleiter in Hessen und lehnt die hierbei vorgesehenen Maßnahmen als ungeeignet ab.*

Das Ziel, Schulleiterstellen attraktiver zu machen, wird durch das neue Qualifizierungs- und Auswahlverfahren nicht erreicht.

Schulleiterinnen und Schulleiter sind in den letzten Jahren vor allem vor dem Hintergrund von Paradigmen wie der Neuen Verwaltungssteuerung und der Selbständigen Schule in den Fokus bildungspolitischen Handelns geraten.

Dabei wurden immer mehr Verantwortlichkeiten auf die Schulleitungen übertragen. Nicht immer war diese Dezentralisierung erfolgreich, vor allem, weil bildungspolitische Entscheidungen und die Verantwortlichkeit des Staates zu Konflikten führen, auf welcher Ebene Entscheidungen tatsächlich getroffen werden. Diese Tendenz, die sich nicht nur in Hessen, sondern faktisch in allen Ländern beobachten lässt, hat zu einer Situation geführt, in der Schulleiterinnen und Schulleiter eine deutlich zu hohe Arbeitsbelastung, unklare Verantwortungsbereiche und unzureichende Unterstützung erleben. Im Ergebnis interessieren sich immer weniger Lehrkräfte für die Position als Schulleiterin bzw. Schulleiter.

Das Hessische Kultusministerium sucht diesem Problem dadurch zu begegnen, dass Qualifizierung und Auswahl zukünftiger Schulleiterinnen und Schulleiter miteinander verzahnt werden. Dieser Weg ist jedoch sowohl aus Professionssicht als auch aus beamtenrechtlicher Perspektive höchst problematisch.

Aus Professionssicht erscheint die Verzahnung von Qualifizierung und Auswahl im Schulbereich kontraproduktiv.

Die Art und Weise der Personalgewinnung beeinflusst in hohem Maße, welche Personen sich auf Stellen bewerben und ob auch nach dem Auswahlverfahren weiterhin Interesse an der Position besteht.

Die vom Hessischen Kultusministerium vorgesehene Maßnahme richtet den Blick auf Kompetenzindikatoren statt auf eine erfolgreiche Berufsbiographie. Als Nebenfolge des Qualifizierungsverfahrens werden sich deshalb weniger in Schulleitungsaufgaben bereits erfahrene Lehrkräfte bewerben. Diese haben bereits die Erfahrung von Selbstwirksamkeit gemacht und lassen sich durch professionelle Autonomie und Urteilskraft leiten. Im Assessmentcenter werden jedoch

Anfänger und leitungserfahrene Lehrkräfte (zum Beispiel Studiendirektorinnen und -direktoren, Oberstudienräte als Projektleiter) gleichbehandelt, und es ist eine Verschiebung in Richtung weniger erfahrener Bewerberinnen und Bewerber zu befürchten.

Hinzu kommt, dass das neue Verfahren Verhaltenskompetenz höher gewichtet als die Motivation, Schulleitungsaufgaben zu übernehmen. In der tatsächlichen Ausübung des Schulleiteramts wird es jedoch vor allem auf eine ausgeprägte Eigenmotivation, bezogen auf die konkreten Ziele der ausgeschriebenen Stelle, ankommen. Im Zweifel kann man eine hohe Bandbreite von Persönlichkeiten als Schulleiterinnen und Schulleiter akzeptieren, nicht jedoch eine fehlende Gestaltungsmotivation.

Dem neuen Verfahren liegt zudem die irrige Annahme zu Grunde, dass sich durch die Qualifizierung der Bewerberinnen und Bewerber in der vorgesehenen Weise auch die Motivation erhöht, sich auf Schulleiterstellen zu bewerben. Dass dies nicht der Fall ist, zeigen Erfahrungen aus dem Schulleiterqualifizierungsprogramm (SLQ) und dem Eignungsfeststellungsverfahren (EFV) in Nordrhein-Westfalen. Obwohl in den Jahren 2010 bis 2014 2854 Personen am SLQ und 1665 Personen am EFV teilgenommen haben, sind auch 2015 noch 745 Schulleiterstellen unbesetzt. Das entspricht einer Besetzungsquote von 86%. Gegenüber 2013 hat sich die Zahl noch einmal um 30 erhöht, so dass man davon ausgehen muss, das SLQ/EFV keine Wirksamkeit entfalten und möglicherweise eher einen negativen Effekt haben.<sup>1</sup>

Beamtenrechtlich ist das neue Verfahren in hohem Maße bedenklich.

Das Ziel und Prinzip der Bestenauslese von Beamtinnen und Beamten in Deutschland ist in Artikel 33 des Grundgesetzes normiert. Der Staat legt sich damit konkret auf das Leistungsprinzip fest. Laut einer Reihe von gerichtlichen Grundsatzentscheidungen sind Verfahren wie Assessmentcenter oder Auswahlgespräche als bloße „Augenblicksaufnahmen“ nicht geeignet, eine Auswahlentscheidung zu tragen, sondern können diese nur abrunden. Vielmehr muss der für die Auswahlentscheidung maßgebliche Leistungsvergleich der Bewerberinnen und Bewerber auf aussagekräftige und hinreichend differenzierte dienstliche Beurteilungen gestützt werden, die auf gleichen Bewertungsmaßstäben beruhen. Aus rechtlicher Sicht verbietet sich also geradezu die Verknüpfung von Qualifikation und Auswahl.

Aus der grundgesetzlichen Normierung ergibt sich, dass ein Bewerbungsverfahrensanspruch nicht nur die konkrete Besetzungsentscheidung umfasst, sondern auch alle vorbereitenden Maßnahmen (wie Ausschreibung, Auswahlverfahren usw.), die mit der Besetzung des Amtes verbunden sind. Mit Einführung des neuen Verfahrens ist eine erhebliche Zunahme von Widersprüchen und Klagen zu rechnen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Abschlussbericht der Projektgruppe Schulleitungen: Diskussionsgrundlage zur Besetzungssituation an nordrhein-westfälischen Schulen, Düsseldorf 1995 (<https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument?Id=MMV16%2F3368%7C1%7C0>; 28.09.2016); Antwort der Landesregierung auf die Kleine Anfrage des Abgeordneten Ralf Witzel, FDP, vom 28. Dezember 2015, Landtag NRW, Drucksache 16/10621.

<sup>2</sup> Vgl. unter anderem: OVG Berlin, Beschluss vom 8. 12. 2000 - 4 SN 60/00; Thüringer OVG, Beschluss vom 31.03.2003 – EO 545/02. Zur weiteren Rechtslage OVG Münster BeckRS 2013, 48677; VGH München BeckRS 2013, 51512; OVG Magdeburg BeckRS 2011, 53664; VG Düsseldorf BeckRS 2006, 24055; BVerfG 1. Kammer des Zweiten Senats NVwZ 2013, 573; BVerwG NVwZ 2014, 75; VGH München BeckRS 2015, 56479; VGH Mannheim NVwZ-RR 2005, 585 (586); BVerwG NVwZ 2003, 1398, OVG Bautzen BeckRS 2009, 31778; OVG Münster BeckRS 2008, 35036, OVG Bln NVwZ-RR 2001, 395, VGH München BeckRS 2013, 51512, VGH München BeckRS 2013, 46981, OVG Münster BeckRS 2014, 56205 sowie BeckOK VwGO/Kuhla VwGO § 123 Rn. 92-100g.11, beck-online.

Wir empfehlen die Entwicklung praxisnaher und rechtlich haltbarer Qualifizierungsmaßnahmen.

- Lehrkräften können Assessmentcenter und andere Rekrutierungsmaßnahmen als freiwillige Angebote offeriert werden, mit dem Ziel Stärken und Fähigkeiten zu diagnostizieren und hieraus Maßnahmen der beruflichen Weiterentwicklung in Form von Fortbildungsangeboten abzuleiten.
- Die Schulleiterinnen und Schulleiter und die Staatlichen Schulämter werden stärker als bisher in die Karriere- und Nachfolgeplanung eingebunden, zum Beispiel durch die Gewinnung und Beauftragung von geeigneten Lehrkräften für Schulentwicklungsaufgaben (Stichwort: *distributed leadership*).
- Die vorgesetzten Dienstbehörden unterstützen neu berufene Schulleiterinnen und Schulleiter gezielt in fachlicher und verwaltungsjuristischer Sicht.
- Lehrkräfte, die sich für Schulleitungsaufgaben interessieren, werden Möglichkeiten eines Praktikums bei einer Schulleiterin oder einem Schulleiter angeboten (Stichwort: *shadowing*). Hierzu liegen in Hessen bereits Erfahrungen vor.
- Die existierenden Fortbildungsveranstaltungen vor und nach Übernahme der Leitungsfunktion werden überarbeitet und im Hinblick auf kontextbezogenes Lernen in realen Leitungssituationen akzentuiert. Hierzu gehört die Erarbeitung von Curricula für die Schulleiterqualifizierung, das Ermöglichen von Erfahrungen durch projektbezogene Übernahme einzelner Leitungsaufgaben an der eigenen Schule, Coaching durch erfahrenen Schulleiter, Schaffung von Austauschmöglichkeiten für mögliche Bewerberinnen und Bewerber untereinander und mit amtierender Schulleiterinnen und Schulleitern.
- Die Tätigkeit als Schulleiterin bzw. Schulleiter wird als Option der Karriereplanung für Lehrkräfte transparenter gemacht, zum Beispiel durch klareren Zuschnitt der Aufgaben auf die pädagogische Leitung einer Schule und durch die Schaffung unterschiedlicher Gehaltsschemata für Lehrkräfte und Schulleiterinnen und Schulleiter, um auch finanzielle Anreize für die Aufgabenübernahme zu schaffen.

Redaktion:

Dr. Ralf Weskamp, OstD

Stand: 28. September 2016