

# Bildungsautonomie:

## Zwischen Regulierung und Eigenverantwortung – die Bundesländer im Vergleich

### Expertenrating der Schul- und Hochschulgesetze der Länder zum Jahresgutachten 2010

Hans-Peter Blossfeld, Wilfried Bos, Hans-Dieter Daniel, Bettina Hannover,  
Dieter Lenzen, Manfred Prenzel, Ludger Wößmann

Internationale Vergleichsuntersuchungen wie PISA, TIMSS und IGLU führten die durch das schlechte Abschneiden des deutschen Bildungssystems – zu der Forderung nach mehr Qualität und mehr Effizienz sowie zu Diskussionen über eine notwendige Reformsteuerung bzw. über „Neue Steuerungsmodelle“. Die Prozessverantwortung sollte dezentralisiert und die staatliche Aufsicht über das Bildungssystem auf die Ebene der Länder und Hochschulen beschränkt werden. Mehr Wettbewerb und Selbstverantwortung der Bundesländer zugestanden wird. Die Vergleichsuntersuchungen zeigen, dass durch gesetzliche Bestimmungen den einzelnen Bundesländern zugestanden wird. Die Vergleichsuntersuchungen zeigen, dass durch gesetzliche Bestimmungen den einzelnen Bundesländern zugestanden wird. Die Vergleichsuntersuchungen zeigen, dass durch gesetzliche Bestimmungen den einzelnen Bundesländern zugestanden wird.

Die Dokumentation versteht sich somit als ein erster Zugang zu dieser komplexen Thematik, die bedient sich der eigenen Bestimmungen der Bundesländer. Aufgrund der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes ist der Auswertungsprozess eigenverantwortlichem Handeln der Gesetzgeber nicht von einer formalisierten methodischen Vorgehensweise geprägt, sondern folgt ihren innewohnenden Erfordernissen. Somit verfügen die Einschätzungen und Bewertungen, die zu diesem Rating führen, über ein unvermeidbares Maß an Subjektivität. Es kann davon ausgegangen werden, dass eine Bewertung mit hohem Autonomiegrad, als „hoch“, immer dann gegeben wird, wenn in der jeweiligen Kategorie der staatliche Einfluss eher niedrig und somit die Abweichung vom formulierten Leitbild relativ gering ist. Das Rating erfolgt zugleich auch in der Relation zu anderen landesrechtlichen Bestimmungen. Selbst wenn staatlicher Einfluss gegeben ist, wurde die Bewertung „hoch“ vorgenommen, wenn diese Regelung im Vergleich mit anderen landesrechtlichen Bestimmungen als

vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (Hrsg.)

# **Bildungsautonomie: Zwischen Regulierung und Eigenverantwortung – die Bundesländer im Vergleich**

Expertenrating der Schul- und Hochschulgesetze  
der Länder zum Jahresgutachten 2010

## **Impressum**

### **Herausgeber:**

**vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.**

Ansprechpartner: Dr. Christof Prechtl, Geschäftsführer Abteilung Bildung

### **Wissenschaftliche Koordination:**

Prof. Dr. Dieter Lenzen, Vorsitzender des Aktionsrats Bildung, Universität Hamburg

Die Publikation wurde unterstützt vom

VBM – Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e. V.

Projektleitung: Michael Lindemann

### **Geschäftsstelle des Aktionsrats Bildung:**

Dr. Veronika Kron-Sperl, Julia Schmidt und Manuela Schrauder

Telefon 089-551 78-338/-337/-377

[www.aktionsrat-bildung.de](http://www.aktionsrat-bildung.de)

### **Datenaufbereitung, Leitbildentwicklung und Ratings für den Schulbereich:**

Prof. Dr. Lutz Reuter, Universität Flensburg

Dr. Peter Dietrich, Universität der Bundeswehr Hamburg

### **Leitbildentwicklung und Ratings für den Hochschulbereich:**

Prof. Dr. Hanns Seidler, Zentrum für Wissenschaftsmanagement Speyer (ZWM)

Dieter Kaufmann, Universität Ulm, Zentrum für Wissenschaftsmanagement Speyer (ZWM)

### **Datenaufbereitung für den Hochschulbereich:**

Dr. Margrit Seckelmann unter Mitarbeit von Christian Wagner,

Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer

### **Konzeption und Gestaltung:**

**KNOBLINGDESIGN** GmbH, München

### **Druck:**

Druck & Medien Schreiber, Oberhaching-München

### **Stand:**

München, März 2010

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>2 Methodik</b>	<b>9</b>
<b>3 Vergleich der rechtlichen Landesbestimmungen zur Schulautonomie</b>	<b>11</b>
3.1 Finanzwesen	11
3.2 Personalwesen	13
3.3 Organisation und Verwaltung	16
3.4 Pädagogische Aufgaben	19
3.5 Schulqualität	22
3.6 Schulautonomie in den Bundesländern im Überblick	24
3.7 Zusammenfassung	26
3.7.1 Nordrhein-Westfalen	26
3.7.2 Berlin	28
3.7.3 Bremen	31
3.7.4 Hamburg	34
3.7.5 Hessen	37
3.7.6 Niedersachsen	39
3.7.7 Rheinland-Pfalz	41
3.7.8 Sachsen-Anhalt	43
3.7.9 Schleswig-Holstein	46
3.7.10 Baden-Württemberg	50
3.7.11 Brandenburg	52
3.7.12 Mecklenburg-Vorpommern	54
3.7.13 Sachsen	57
3.7.14 Bayern	59
3.7.15 Saarland	61
3.7.16 Thüringen	64
<b>4 Vergleich der rechtlichen Landesbestimmungen zur Hochschulautonomie</b>	<b>67</b>
4.1 Haushaltswirtschaft	67
4.2 Personalwesen und Berufungen	71
4.3 Bau- und Immobilienmanagement	74
4.4 Zusammenwirken von Staat und Hochschule	77
4.5 Lehre und Studium	79
4.6 Hochschulautonomie in den Bundesländern im Überblick	81
4.7 Zusammenfassung	83

<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>99</b>
<b>Verzeichnis der Mitglieder des AKTIONSRATSBILDUNG</b>	<b>101</b>
<b>Verzeichnis der externen Experten</b>	<b>103</b>
<b>Anhang: Synopsen der Rechtsquellen zur Schul- bzw. Hochschulautonomie im Ländervergleich (CD-ROM)</b>	

## Vorwort

Die staatliche Regulierung des Bildungssystems ist historisch gewachsen aus dem Bestreben heraus, möglichst gleiche Ausgangsbedingungen für alle zu schaffen. Dabei wurden vor allem die allgemein bildenden Schulen mit restriktiven Regelungen durchgesetzt. In dem Maße wie die Eingriffe von Seiten der Regierung gewachsen sind, entstanden in der Gesellschaft deregulatorische Tendenzen, die die staatlich vorgegebenen Bildungsziele in Frage stellen. Vor dem Hintergrund internationaler Vergleichsuntersuchungen wie der PISA-Studie Ende der 1990er Jahre und den damit verbundenen Forderungen nach mehr Qualität und Effizienz in der Bildung wurde die Notwendigkeit einer Deregulierung offenbar.

Das Bildungssystem soll nicht sich selbst überlassen werden. Es müssen vielmehr spezifische Formen der Regulation für jede Bildungsphase getroffen werden. Während etwa im vorschulischen Bereich im Hinblick auf Standardisierung, Qualifizierung und Finanzierung Regulierungsbedarf besteht, dürften im allgemeinen Schulwesen eher umgekehrte Tendenzen zielführend sein. Im Hochschulwesen ist eine weitgehende Autonomie erreicht, wenngleich Bestrebungen einzelner politischer Vertreter nicht zu verkennen sind, einen Rückschritt in Richtung mehr politischer Vorgaben vorzubereiten. Bei der Berufsausbildung besteht dagegen Nachregulierungsbedarf, vor allem beim Übergang zwischen schulischem Abschluss und Ausbildungsplatz.

In seinem aktuellen Jahresgutachten spürt der Aktionsrat Bildung einem angemessenen Verhältnis von Regulierung und Eigenverantwortung in den deutschen Bildungseinrichtungen nach. Er prüft die juristischen, psychologischen und organisatorischen Voraussetzungen für eine Deregulierung und richtet konkrete Handlungsempfehlungen an die Politik.

Mit der vorliegenden Dokumentation wurde das Gutachten wiederum durch die Auswertung weiterer Daten ergänzt und erneut ein Vergleich zwischen den Bundesländern angestellt. Dieser zeigt, wo die Einführung neuer Steuerungsmodelle in Schule und Hochschule am weitesten fortgeschritten ist und welche Länder bildungspolitisch die größte Autonomie im Hinblick auf Finanzen, Personal, Verwaltung, pädagogische Ausgestaltung und Sicherung der Qualität unterstützen.

Ich wünsche auch dieser Dokumentation, dass es ihr gelingt, eine sachliche Diskussion anzustoßen, die zu weiteren konstruktiven Lösungsansätzen führt.

Randolf Rodenstock

Präsident

vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.

# 1 Einleitung

Internationale Vergleichsuntersuchungen wie PISA, TIMSS und IGLU führten – gerade durch das schlechte Abschneiden des deutschen Bildungssystems – zu der Forderung nach mehr Qualität und mehr Effizienz sowie zu Diskussionen über eine notwendige Umsteuerung bzw. über „Neue Steuerungsmodelle“. Die Prozessverantwortung sollte dabei dezentralisiert und die staatliche Aufsicht über das Bildungssystem auf die Ergebniskontrolle beschränkt werden. Mehr Wettbewerb und Selbstverantwortung der Schulen und Hochschulen setzt voraus, dass durch gesetzliche Bestimmungen den Akteuren mehr Eigenverantwortung zugestanden wird. Um einen „kompetitiven Föderalismus“ zu erreichen, sollten die einzelnen Bundesländer ihren Bildungsinstitutionen Freiräume gewähren; dies gilt im besonderen Maße für die Schulen und Hochschulen.

In der vorliegenden Dokumentation „Bildungsautonomie: Zwischen Regulierung und Eigenverantwortung – die Bundesländer im Vergleich. Expertenrating der Schul- und Hochschulgesetze der Länder zum Jahresgutachten 2010“ wird daher der Versuch unternommen, den juristischen Autonomiegrad der Schulen und Hochschulen in definierten Bereichen zu erfassen und alle 16 Bundesländer aufgrund ihrer jeweiligen rechtlichen Bestimmungen zu bewerten.

Ziel der Dokumentation ist es, bedeutsame Handlungsfelder an Schulen und Hochschulen dahingehend zu betrachten, welchen Grad an Eigenverantwortung den Akteuren in diesen Bildungsbereichen durch die gesetzlichen Bestimmungen der Bundesländer zugestanden wird. Die vergleichende Darstellung der Bundesländer im Sinne eines Ratings soll dabei die Vorbildfunktion einiger Länder hervorheben und andere Länder motivieren, ihren gesetzlichen Rahmen zu lockern.

Die Dokumentation versteht sich somit als ein erster Zugang zu dieser komplexen Thematik; sie bedient sich der gesetzlichen Bestimmungen der Bundesländer, die einem Vergleich durch jeweilige Experten unterzogen wurden, um die Möglichkeiten zu eigenverantwortlichem Handeln in den Bildungsinstitutionen der jeweiligen Bundesländer zu vergleichen. Sie erhebt jedoch keinesfalls den Anspruch auf Allgemeingültigkeit und lässt auch die Möglichkeiten für andere Methoden offen.

Der **AKTIONSRATBILDUNG** möchte an dieser Stelle betonen, dass die Erstellung dieser Dokumentation nur durch den Beitrag von externen Experten möglich war. Im Namen aller Aktionsratsmitglieder dankt der Vorsitzende Herr Dr. Dietrich, Herrn Kaufmann, Herrn Prof. Dr. Reuter, Frau Dr. Seckelmann sowie Herrn Prof. Dr. Seidler.

Der **AKTIONSRATBILDUNG** sieht seine Aufgabe darin, Entwicklungen im deutschen Bildungssystem zu beobachten und zu analysieren, die Herangehensweise der Politik an aktuelle Probleme im Bildungssystem zu bewerten, Desiderata und Perspektiven aufzuzeigen sowie Prognosen für zukünftige Entwicklungen im Bildungsbereich zu geben. Neben der jährlichen Vergabe des „Medienpreises Bildung“ und der beratenden Tätigkeit des **AKTIONSRATSBILDUNG** gibt das Expertengremium jährlich ein Gutachten zu einem aktuellen Brenn-

punktthema des Bildungssystems heraus. Das vierte Jahresgutachten des AKTIONSRATS-**BILDUNG** „Bildungsautonomie: Zwischen Regulierung und Eigenverantwortung“, das parallel zu dieser Expertise veröffentlicht wird, liefert eine vertiefte Analyse über alle Bildungsphasen hinweg zum Thema (De-)Regulierungsdebatte.

## 2 Methodik

Als Untersuchungsgegenstand dienen die geltenden Bestimmungen für Schule und Hochschule der einzelnen Bundesländer (Stand: 01.10.2009), die in einer vergleichenden Analyse dahingehend bewertet werden, welchen Grad an Autonomie sie den Schulen und Hochschulen zugestehen. Es werden lediglich die entsprechenden Rechtstexte berücksichtigt, nicht jedoch deren praktische Umsetzung.

Aus der Vielzahl der gesetzlichen Regelungen werden für den schulischen wie auch für den hochschulischen Bereich jeweils fünf Regelungsbereiche detaillierter betrachtet, die für die Ausgestaltung von Autonomie in diesen Bildungsphasen von besonderem Interesse sind.

Für den Schulbereich beruht die Bewertung der bestehenden normativen Regelungen auf folgenden Regelungsbereichen:

- Finanzwesen,
- Personalwesen,
- Organisation und Verwaltung,
- pädagogische Aufgaben,
- Schulqualität.

Die Untersuchung des Schulbereichs umfasst allgemein bildende und berufliche Schulen.

Für den Hochschulbereich bezieht sich das Expertenrating auf folgende Regelungsbereiche:

- Haushaltswirtschaft,
- Personalwesen und Berufungen,
- Bau- und Immobilienmanagement,
- Zusammenwirken von Staat und Hochschule,
- Lehre und Studium.

Sonderregelungen der nachstehend genannten Universitäten finden bei dieser Bewertung keine Berücksichtigung:

- private Hochschulen,
- konfessionell gebundene Hochschulen,
- medizinische Fakultäten,
- Universitäten der Bundeswehr,
- pädagogische Hochschulen mit Universitätsrang,
- Stiftungsuniversitäten (z. B. Stiftungsuniversitäten Niedersachsens, Stiftungsuniversität Frankfurt a. M.),
- Technische Universität Darmstadt als Universität mit speziellem Gesetz,
- Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer,
- Karlsruher Institut für Technologie (KIT) – entstanden aus der Fusion der Universität Karlsruhe (TH) mit dem Forschungszentrum Karlsruhe.

Für alle Regelungsbereiche in Schule und Hochschule werden Begriffserläuterungen und Leitbilder verfasst. Die Leitbilder spiegeln die Forderungen und Empfehlungen des **AKTIONSRATSBILDUNG** wider, wie sie für die Verwirklichung leistungsfähiger und autonomer Bildungseinrichtungen der Zukunft als unerlässlich angesehen werden.

Anschließend werden zu jedem einzelnen Regelungsbereich Unterkategorien gebildet, in denen jedes Bundesland hinsichtlich seines Autonomiegrades eingruppiert wird. Aus dieser Bewertung kann für jedes Bundesland ein Autonomiegrad für den jeweiligen Regelungsbereich abgeleitet und damit jedem Bundesland über alle Regelungsbereiche hinweg ein Autonomiegrad zugewiesen werden. Die Vergabe der einzelnen Autonomiegrade (niedrig, mittel, hoch) orientiert sich dabei am Grad der Abweichung vom entsprechend formulierten Leitbild.

Aufgrund der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes ist der Auswertungsprozess der Gesetzestexte nicht von einer formalisierten methodischen Vorgehensweise geprägt, sondern folgt den ihnen innewohnenden Erfordernissen. Somit verfügen die Einschätzungen und Bewertungen, die zu diesem Rating führen, über ein unvermeidbares Maß an Subjektivität. Indes kann davon ausgegangen werden, dass eine Bewertung mit hohem Autonomiegrad, also mit „hoch“, immer dann gegeben wird, wenn in der jeweiligen Kategorie der staatliche Einfluss eher niedrig und somit die Abweichung vom formulierten Leitbild relativ gering ist. Dieses Rating erfolgt zugleich auch in der Relation zu anderen landesrechtlichen Bestimmungen: Selbst wenn staatlicher Einfluss gegeben ist, wurde die Bewertung „hoch“ vorgenommen, wenn diese Regelung im Vergleich mit anderen landesrechtlichen Bestimmungen als autonomiefreundlicher eingeschätzt wird.

Ein Beispiel aus dem Bereich Hochschule mag hier das angewandte Vorgehen verdeutlichen: Im Regelungsbereich „Personalwesen und Berufungen“ sind die Landesgesetze insofern weitaus überwiegend autonomiefördernd, als die Gewährung von leistungs- und erfolgsbezogenen Gehaltsbestandteilen Angelegenheit der Hochschulen ist. Dies führt in der Regel zu der Bewertung „hoch“. In einem Bundesland dagegen gilt grundsätzlich dieselbe Regelung, allerdings greift in definierten Ausnahmefällen jedoch ein Zustimmungsvorbehalt der Landesregierung. Dies führt in Relation zu allen anderen Bundesländern zu der Bewertung „mittel“.

## 3 Vergleich der rechtlichen Landesbestimmungen zur Schulautonomie

### 3.1 Finanzwesen

#### **Begriffserläuterung:**

Autonomie im Finanzwesen ist die Befugnis der Einzelschule, für die Verwirklichung des Erziehungs- und Bildungsauftrags Finanzmittel auch eigenverantwortlich einzunehmen (Sponsorenverträge, Spenden, Waren- und Dienstleistungsverkauf) und für die Erledigung von Rechtsgeschäften im Bereich der inneren und äußeren Schulangelegenheiten (Sach- und Personalmittel) auszugeben (Schwangerschafts- und Krankheitsvertretungen, pädagogisches Zusatzpersonal; nichtpädagogisches Personal, Einkäufe, Handwerkeraufträge etc.).

#### **Leitbild für Autonomie im Finanzwesen:**

Den Schulen sollten Finanzmittel möglichst in der Form von Globalbudgets für die Erledigung ausgabenrelevanter Alltagsgeschäfte im Bereich der inneren und äußeren Schulangelegenheiten zur Verfügung gestellt werden (innere Schulangelegenheiten: z. B. Schwangerschafts- und Krankheitsvertretungen, Weiterbildung der Lehrkräfte, Zusatzpersonal; äußere Schulangelegenheiten: z. B. nichtpädagogisches Personal, Beschaffungen, Reparaturaufträge). Sie sollten berechtigt sein, Eigenmittel einzuwerben (Spenden, Sponsoring, Dienstleistungen, Verkäufe).

## Kapitel 3

Tabelle 1: Bewertung der Bundesländer in den Unterkategorien des Regelungsbereichs „Finanzwesen“

Finanzwesen	Autonomiegrad		
	 Hoch	 Mittel	 Niedrig
<b>Sachmittelbudget</b>	Budgetierung, Übertragbarkeit Berlin Brandenburg Bremen Hamburg (Berufsschulen) Hessen Niedersachsen Nordrhein-Westfalen Sachsen Sachsen-Anhalt Schleswig-Holstein	Soll-Vorschrift, nur Schulversuche Baden-Württemberg Bayern Hamburg (allgemeine Schulen) Mecklenburg-Vorpommern Rheinland-Pfalz Saarland Thüringen	Kein Sachmittelbudget —
<b>Spenden/Sponsoring, Warenverkauf, wirtschaftliche Tätigkeit</b>	Volle Verfügbarkeit, wenig Restriktionen Berlin Bremen Hamburg Hessen Mecklenburg-Vorpommern Niedersachsen Schleswig-Holstein (Berufsschulen)	Einschränkungen, nur Schulversuche Baden-Württemberg Bayern Brandenburg Nordrhein-Westfalen Rheinland-Pfalz Saarland Sachsen Sachsen-Anhalt Schleswig-Holstein (allgemeine Schulen) Thüringen	Unzulässigkeit eigener Einnahmen —
<b>Personalmittelbudget</b>	Budgetierung, Übertragbarkeit Berlin Hamburg (Berufsschulen) Hessen Niedersachsen Nordrhein-Westfalen Sachsen-Anhalt Schleswig-Holstein	Ausnahmeregelung, nur Schulversuche Baden-Württemberg Brandenburg Bremen Hamburg (allgemeine Schulen) Saarland	Kein Personalbudget Bayern Mecklenburg-Vorpommern Rheinland-Pfalz Sachsen Thüringen

Tabelle 2: Gesamtbewertung der Bundesländer im Regelungsbereich „Finanzwesen“

Autonomiegrad		
 Hoch	 Mittel	 Niedrig
Berlin	Baden-Württemberg	—
Bremen	Bayern	
Hamburg	Brandenburg	
Hessen	Mecklenburg-Vorpommern	
Niedersachsen	Rheinland-Pfalz	
Nordrhein-Westfalen	Saarland	
Sachsen-Anhalt	Sachsen	
Schleswig-Holstein	Thüringen	

## 3.2 Personalwesen

### **Begriffserläuterung:**

Autonomie im Personalwesen ist die Befugnis der Einzelschule, Schulleiter, Lehrkräfte, Vertretungslehrpersonal und nichtpädagogische Mitarbeiter<sup>1</sup> eigenverantwortlich einzustellen bzw. an deren Einstellung maßgeblich mitzuwirken sowie Aufgaben der Personalführung und Personalentwicklung aktiv wahrzunehmen bzw. maßgeblich mitzugestalten.

### **Leitbild für Autonomie im Personalwesen:**

Das Schulgesetz sollte eine aktive Beteiligung der Schulen an der Bestellung der Schulleiter vorsehen (Vorschlagsliste, Auswahlrecht) und den Schulleitern ein Recht auf Auswahl der Lehrkräfte einräumen. Die Schulleitung sollte zur Überbrückung schwangerschafts- oder krankheitsbedingter Unterrichtsausfälle selbstständig Ersatzpersonal sowie Zusatzpersonal (z. B. zur Schulprofilbildung oder Förderung bestimmter Schülergruppen) einstellen können. Die Schulleitung sollte das nichtpädagogische Personal selbstständig im Benehmen mit dem Schulträger einstellen können. Das Schulgesetz sollte dem Schulleiter eine rechtlich näher definierte Dienstvorgesetztenfunktion übertragen.

---

<sup>1</sup> Im Sinne eines besseren Leseflusses wird in der gesamten Dokumentation auf die Verwendung beider Geschlechtsformen der Substantive verzichtet.

## Kapitel 3

Tabelle 3: Bewertung der Bundesländer in den Unterkategorien des Regelungsbereichs „Personalwesen“

Personalwesen		Autonomiegrad		
		 Hoch	 Mittel	 Niedrig
<b>Personalführung und Personalentwicklung des gesamten Schulpersonals durch Schulleiter</b>	<b>Personalverwaltung und Personalführung</b>	Personalführungs- und Dienstvorgesetztenaufgaben Bayern Berlin Brandenburg Hamburg Hessen Mecklenburg-Vorpommern Niedersachsen Nordrhein-Westfalen Sachsen-Anhalt Schleswig-Holstein	Personalverwaltungsaufgaben Baden-Württemberg Bremen Rheinland-Pfalz Saarland Sachsen Thüringen	Kaum Personalverwaltungsaufgaben —
	<b>Personalentwicklung und Fortbildung</b>	Individuelle Fortbildungsplanung und -anordnung Berlin Brandenburg Bremen Hamburg Hessen Mecklenburg-Vorpommern Niedersachsen Rheinland-Pfalz Sachsen-Anhalt Schleswig-Holstein Thüringen	Allgemeine Fortbildungsplanung Bayern Nordrhein-Westfalen Saarland Sachsen	Keine Fortbildungsplanung Baden-Württemberg
<b>Personalauswahl durch Schulleiter, Schulkonferenz</b>	<b>Schulleiter</b>	Wahl, Bestätigung Schleswig-Holstein	Beteiligung Baden-Württemberg Berlin Brandenburg Bremen Hamburg Hessen Mecklenburg-Vorpommern Niedersachsen Nordrhein-Westfalen Rheinland-Pfalz Sachsen Sachsen-Anhalt Thüringen	Keine Beteiligung Bayern Saarland

## Vergleich der rechtlichen Landesbestimmungen zur Schulautonomie

Personalwesen	Autonomiegrad		
	■ Hoch	■ Mittel	■ Niedrig
<b>Lehrkräfte</b>	Budgetierung, Einstellungsvorschlag Hamburg Niedersachsen Nordrhein-Westfalen Rheinland-Pfalz Saarland Sachsen-Anhalt Schleswig-Holstein	Beteiligung Baden-Württemberg Berlin Brandenburg Hessen Sachsen Thüringen	Keine Beteiligung Bayern Bremen Mecklenburg- Vorpommern
<b>Befristetes pädagogisches und sonstiges Personal</b>	Budgetierung, Einstellungsvorschlag Berlin Brandenburg Hamburg (Berufsschule) Hessen Niedersachsen Nordrhein-Westfalen Rheinland-Pfalz Saarland Sachsen Schleswig-Holstein	Beteiligung Hamburg (Schulversuch) Mecklenburg- Vorpommern	Keine Beteiligung Baden-Württemberg Bayern Bremen Sachsen-Anhalt Thüringen

Hinweis: Die Eintragungen berücksichtigen die in Schulversuchen und im schulbezogenen Lehrereinstellungsverfahren ermöglichte Autonomie im Personalwesen.

Tabelle 4: Gesamtbewertung der Bundesländer im Regelungsbereich  
„Personalwesen“

Autonomiegrad		
■ Hoch	■ Mittel	■ Niedrig
Berlin Brandenburg Hamburg Hessen Niedersachsen Nordrhein-Westfalen Rheinland-Pfalz Sachsen-Anhalt Schleswig-Holstein	Baden-Württemberg Bayern Bremen Mecklenburg-Vorpommern Saarland Sachsen Thüringen	—

### 3.3 Organisation und Verwaltung

#### **Begriffserläuterung:**

Autonomie in den Bereichen Organisation und Verwaltung ist die Befugnis der Schule, Rechtsgeschäfte in eigenem Namen abschließen und als juristische Person handeln (selbstständige Rechtspersönlichkeit, z. B. rechtsfähige Anstalt), interne Organisationsfragen selbstständig entscheiden, die internen Verwaltungsabläufe einschließlich der Beziehungen zu den Eltern und Schülern selbstständig durchführen sowie Ziel- und Leistungsvereinbarungen oder Lernabkommen mit der Schulaufsicht sowie innerhalb der Schule abschließen zu können.

#### **Leitbild für Autonomie in Organisation und Verwaltung:**

Das Schulgesetz sollte für die Schulen die Rechtsform der rechtsfähigen Anstalt und die Möglichkeit des Abschlusses von Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowie Kooperationsverträgen und Lernvereinbarungen in den verschiedenen Autonomiebereichen zwischen der Schulaufsicht und der einzelnen Schule, der Schule und externen Institutionen sowie zwischen Beteiligten innerhalb der Schule vorsehen. Schulgesetze und Verordnungen sollten im Bereich der inneren und äußeren Schulangelegenheiten eine möglichst geringe Regelungsdichte aufweisen; die Zahl und die Regelungsdichte der Verwaltungsvorschriften (Erlasse) sollten massiv reduziert werden. Es sollten der Schule möglichst alle inneren Angelegenheiten zur selbstständigen Wahrnehmung übertragen werden; nur in besonderen grundrechtsrelevanten Angelegenheiten sollte eine Mitwirkung der Schulaufsicht vorgesehen werden. Durch Gesetz sollten zumindest Spielräume für abweichende Regelungen eröffnet werden (z. B. durch Experimentierklauseln ohne unangemessen hohe Genehmigungsbedingungen).

## Vergleich der rechtlichen Landesbestimmungen zur Schulautonomie

Tabelle 5: Bewertung der Bundesländer in den Unterkategorien des Regelungsbereichs „Organisation und Verwaltung“

Organisation und Verwaltung	Autonomiegrad		
	■ Hoch	■ Mittel	■ Niedrig
<b>Neuer Rechtsstatus der Schule, Kompetenz zum Abschluss von Rechtsgeschäften in allen für die Einzelschule relevanten Bereichen</b>	Erheblich erweiterte Rechtsgeschäftskompetenz und / oder neuer Rechtsstatus Bremen Hamburg (Berufsschule als rechtsfähige Anstalt) Rheinland-Pfalz Schleswig-Holstein (Berufsschule als rechtsfähige Anstalt)	Bisheriger Rechtsstatus, erweiterte Rechtsgeschäftskompetenz Baden-Württemberg Berlin Brandenburg (anderer Rechtsstatus möglich) Hamburg (allgemein bildende Schule) Hessen (Möglichkeit der rechtlichen Selbstständigkeit im Schulversuch) Mecklenburg-Vorpommern Niedersachsen Nordrhein-Westfalen Sachsen-Anhalt Schleswig-Holstein (allgemein bildende Schule)	Bisheriger Rechtsstatus, geringe Rechtsgeschäftskompetenz Bayern Saarland Sachsen Thüringen
<b>Erweiterte (Schulmanagement-)Befugnisse des Schulleiters in allen für die Einzelschule relevanten Bereichen</b>	Erheblich erweitert Bremen Hamburg Hessen Mecklenburg-Vorpommern Nordrhein-Westfalen Rheinland-Pfalz Schleswig-Holstein	Erweitert Bayern Brandenburg Niedersachsen Sachsen Sachsen-Anhalt Thüringen	Kaum erweitert Baden-Württemberg Berlin Saarland
<b>Neue Steuerungsinstrumente (Schulprogramm, Ziel- und Leistungsvereinbarung, Bildungsvereinbarung, Personal- und Fortbildungsplan, Portfolio etc.)</b>	Erheblich vorhanden Berlin Brandenburg Bremen Hamburg Hessen Nordrhein-Westfalen Schleswig-Holstein Thüringen	Vorhanden Baden-Württemberg Mecklenburg-Vorpommern Niedersachsen Rheinland-Pfalz Sachsen Sachsen-Anhalt	Nicht vorhanden Bayern Saarland
<b>Erweiterte organisatorisch-administrative Handlungsspielräume</b>	Erheblich erweitert Bremen Hamburg Schleswig-Holstein	Erweitert Berlin Hessen Mecklenburg-Vorpommern Nordrhein-Westfalen Rheinland-Pfalz Sachsen-Anhalt	Kaum erweitert Baden-Württemberg Bayern Brandenburg Niedersachsen Saarland Sachsen Thüringen

Organisation und Verwaltung	Autonomiegrad		
	 Hoch	 Mittel	 Niedrig
<b>Erweiterte organisatorisch-administrative Handlungsspielräume in Schulversuchen</b>	Erheblich erweitert	Erweitert	Kaum erweitert
	Brandenburg	Baden-Württemberg	Hamburg
	Hessen	Bayern	Thüringen
	Nordrhein-Westfalen	Berlin	
	Saarland	Bremen	
	Sachsen	Mecklenburg-	
	Schleswig-Holstein	Vorpommern	
		Niedersachsen	
	Rheinland-Pfalz		
	Sachsen-Anhalt		

Tabelle 6: Gesamtbewertung der Bundesländer im Regelungsbereich „Organisation und Verwaltung“

Autonomiegrad		
 Hoch	 Mittel	 Niedrig
Bremen	Baden-Württemberg	Bayern
Hamburg	Berlin	Saarland
Hessen	Brandenburg	Thüringen
Nordrhein-Westfalen	Mecklenburg-Vorpommern	
Schleswig-Holstein	Niedersachsen	
	Rheinland-Pfalz	
	Sachsen	
	Sachsen-Anhalt	

### 3.4 Pädagogische Aufgaben

#### **Begriffserläuterung:**

Autonomie in pädagogischen Aufgaben hat eine institutionelle und eine personelle Dimension: (a) Pädagogische Freiheit der Schule (Schulleiter, Gremien) bezeichnet die der einzelnen Schule eingeräumten Gestaltungs- und Entscheidungsbefugnisse zur Umsetzung des staatlichen Bildungs- und Erziehungsauftrags. Sie umfasst die Erstellung und Weiterentwicklung des Schulprogramms, mit dem sich die Schule ein pädagogisches Konzept und Profil gibt; die Gestaltung der Erziehungs- und Unterrichtsarbeit sowie des Schullebens, insbesondere die schulinterne curriculare Planung auf der Grundlage staatlicher Rahmenrichtlinien (z. B. Entwicklung schulischer Fachlehrpläne, Lehrbuchauswahl, Flexibilisierung der Stundentafel und Änderung der Unterrichtsstundendauer, Gestaltung des Stundenplans, Organisation des Unterrichts) sowie die Aufgaben der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung; (b) pädagogische Freiheit der einzelnen Lehrkraft bezeichnet die eigenverantwortliche Umsetzung des Erziehungs- und Bildungsauftrages im Rahmen ihrer Erziehungs- und Unterrichtstätigkeit durch Auswahl des Unterrichtsstoffs, Gestaltung des Unterrichts und Bewertung der Leistungen der Schüler.

#### **Leitbild für Autonomie in pädagogischen Aufgaben:**

Die pädagogische Autonomie der Schule geht über die herkömmlichen Aufgaben der Unterrichts- und Erziehungsarbeit einschließlich der akzessorischen Aufgaben (z. B. Leistungsbeurteilung, Versetzungsentscheidungen, Lernmittelbeschaffung, Verhängung von Erziehungs- und Ordnungsmaßnahmen) hinaus. Das Schulgesetz sollte die Autonomie in pädagogischen Aufgaben der Schule und der einzelnen Lehrkräfte rechtlich gesichert gewährleisten. Die Schulen sollten ihr pädagogisches Profil und ihre Maßnahmen zur Umsetzung und Qualitätssicherung in Schulprogrammen festlegen. Die Schulaufsichtsbehörden sollten im Regelfall keine Aufgaben der Fachaufsicht, sondern nur noch Aufgaben der Rechtsaufsicht wahrnehmen. Zumindest sollte über eine gesetzliche Experimentierklausel ausgewählten Schulen diese Möglichkeit eingeräumt werden. Bei der schulgesetzlichen Legitimation zur Schulprofilbildung müssen die verfassungsrechtliche Stellung und die Aufgaben der Grundschule sowie die Möglichkeiten des Schulwechsels beachtet werden.

## Kapitel 3

Tabelle 7: Bewertung der Bundesländer in den Unterkategorien des Regelungsbereichs „Pädagogische Aufgaben“

Pädagogische Aufgaben		Autonomiegrad		
		 Hoch	 Mittel	 Niedrig
<b>Schulprogramm/ Schulprofil</b>		Gegenständlich umfassend Berlin Brandenburg Bremen Hamburg Hessen Mecklenburg-Vorpommern Niedersachsen Nordrhein-Westfalen Sachsen Sachsen-Anhalt	Gegenständlich begrenzt Schleswig-Holstein Thüringen	Kein Schulprogramm Baden-Württemberg Bayern Rheinland-Pfalz Saarland
<b>Erweiterte Handlungsspielräume in der Erziehungs- und Unterrichtsarbeit</b>	<b>Flexible Lehrplangestaltung und Unterrichtsorganisation</b>	Weitgehend vorhanden Baden-Württemberg Berlin Brandenburg Bremen Hamburg Hessen Mecklenburg-Vorpommern Niedersachsen Nordrhein-Westfalen Rheinland-Pfalz Sachsen-Anhalt Schleswig-Holstein Thüringen	Vorhanden Saarland Sachsen	Kaum oder gar nicht vorhanden Bayern
	<b>Flexibilisierung der Stundendauer und Studentafel, Budgetierung der Unterrichtsstunden</b>	Weitgehend vorhanden Baden-Württemberg Berlin Brandenburg Bremen Hamburg Mecklenburg-Vorpommern Niedersachsen Nordrhein-Westfalen Rheinland-Pfalz Saarland Sachsen-Anhalt Schleswig-Holstein Thüringen	Vorhanden Hessen Sachsen	Kaum oder gar nicht vorhanden Bayern

## Vergleich der rechtlichen Landesbestimmungen zur Schulautonomie

Pädagogische Aufgaben	Autonomiegrad		
	 Hoch	 Mittel	 Niedrig
<b>Erweiterte pädagogische Handlungsspielräume durch Schulversuche</b>	Große Spielräume	Gegenständlich begrenzte Spielräume	Kleine Spielräume
	Baden-Württemberg	Hessen	—
	Bayern	Niedersachsen	
	Berlin	Sachsen	
	Brandenburg	Sachsen-Anhalt	
	Bremen	Thüringen	
	Hamburg		
	Mecklenburg-Vorpommern		
	Nordrhein-Westfalen		
	Rheinland-Pfalz		
	Saarland		
	Schleswig-Holstein		

Tabelle 8: Gesamtbewertung der Bundesländer im Regelungsbereich „Pädagogische Aufgaben“

Autonomiegrad		
 Hoch	 Mittel	 Niedrig
Baden-Württemberg	Hessen	Bayern
Berlin	Saarland	
Brandenburg	Sachsen	
Bremen	Thüringen	
Hamburg		
Mecklenburg-Vorpommern		
Niedersachsen		
Nordrhein-Westfalen		
Rheinland-Pfalz		
Sachsen-Anhalt		
Schleswig-Holstein		

### 3.5 Schulqualität

**Begriffserläuterung:**

Autonomie in der Schulqualität ist die Befugnis der Einzelschule, die Effektivität und Effizienz ihrer Unterrichts- und Erziehungsarbeit einschließlich aller extracurricularen Aktivitäten zu überprüfen, zu sichern und zu verbessern. Zur Durchführung von Qualitätsmanagementaufgaben können Zielvereinbarungen abgeschlossen werden. Die Befugnis der Einzelschule zur Qualitätssicherung ist eingebettet in die externe Evaluation und Qualitätsentwicklung durch die Schulaufsichtsbehörden oder unter deren Verantwortung durch Dritte.

**Leitbild für Autonomie in der Schulqualität:**

Das Schulrecht sollte die Schulen mit der Aufgabe einer regelmäßigen internen Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung betrauen und auf dieser Grundlage ein System externer Qualitätssicherung einführen. Das Qualitätsmanagement der Schule ist mit internen und externen Berichtsaufgaben und Folgemaßnahmen zu verbinden.

Tabelle 9: Bewertung der Bundesländer in den Unterkategorien des Regelungsbereichs „Schulqualität“

Schulqualität	Autonomiegrad		
	 Hoch	 Mittel	 Niedrig
<b>Interne Evaluation</b>	Erfassung aller Funktionsbereiche, weitestgehende Eigenverantwortung in Standards, Planung, Durchführung, Aussagen zu Konsequenzen  Berlin Mecklenburg-Vorpommern Niedersachsen Nordrhein-Westfalen Rheinland-Pfalz Sachsen	Teilbereiche, eingeschränkte Eigenverantwortung, keine Aussage über Konsequenzen  Baden-Württemberg Bayern Brandenburg Bremen Hamburg Hessen Saarland (allgemeine Qualitätssicherung, keine interne Evaluation) Sachsen-Anhalt Schleswig-Holstein Thüringen	Fehlende Eigenverantwortung  —
<b>Externe Evaluation</b>	Gemeinsame Bewertung der Befunde und Bestimmung der Konsequenzen  Berlin Mecklenburg-Vorpommern Rheinland-Pfalz Schleswig-Holstein (regionale Berufsbildungszentren [RBZ])	Information über die, ggf. Besprechung der Befunde  Hamburg Niedersachsen Nordrhein-Westfalen Sachsen Schleswig-Holstein (allgemeine Schulen) Thüringen	Keine Aussagen über Ergebnisinformation und gemeinsame Einleitung von Konsequenzen  Baden-Württemberg Bayern Brandenburg Bremen Hessen Saarland (keine externe Evaluation) Sachsen-Anhalt

## Vergleich der rechtlichen Landesbestimmungen zur Schulautonomie

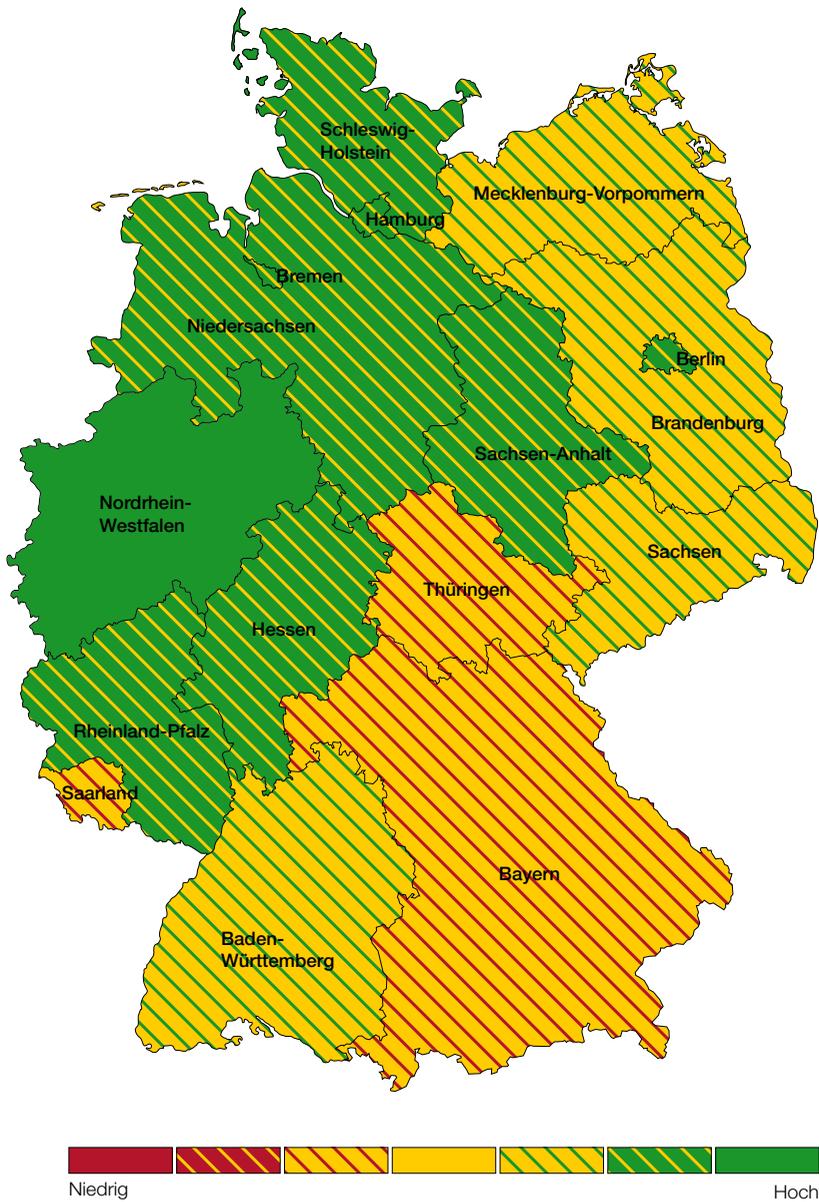
Tabelle 10: Gesamtbewertung der Bundesländer im Regelungsbereich  
„Schulqualität“

Autonomiegrad		
 Hoch	 Mittel	 Niedrig
Berlin	Baden-Württemberg	—
Mecklenburg-Vorpommern	Bayern	
Niedersachsen	Brandenburg	
Nordrhein-Westfalen	Bremen	
Rheinland-Pfalz	Hamburg	
Sachsen	Hessen	
	Saarland	
	Sachsen-Anhalt	
	Schleswig-Holstein	
	Thüringen	

Hinweis: Die Einstufung stützt sich vorrangig auf die interne Evaluation und berücksichtigt die kooperative Rückkoppelung der Befunde der externen Evaluation.

### 3.6 Schulautonomie in den Bundesländern im Überblick

Die Deutschlandkarte veranschaulicht zusammenfassend den insgesamt erreichten Grad an Schulautonomie in den einzelnen Bundesländern, der sich aus den Gesamtbewertungen der untersuchten Regelungsbereiche Finanzwesen, Personalwesen, Organisation und Verwaltung, pädagogische Aufgaben sowie Schulqualität ergibt.



Wie der Farbgebung zu entnehmen ist, wird eine Einordnung der Bundesländer in sieben Ausprägungsgrade an Autonomie vorgenommen. Die zurzeit weitreichendste Ausprägung wird nur dann vergeben, wenn die Rechtstexte in allen fünf Regelungsbereichen als autonomiefördernd bewertet werden. Ebenso verhält es sich mit der Zuordnung eines Bundeslandes zum mittleren oder niedrigsten Autonomiegrad. Bei Vorliegen unterschiedlicher Autonomieausmaße in den Regelungsbereichen werden für diese Bundesländer in der Übersicht Tendenzen aufgezeigt. Diese differenzieren, welcher Autonomiegrad bei der Einordnung der fünf Regelungsbereiche häufiger vergeben wird. Folgende Tendenzen ergeben sich demnach: „hoch“ mit einer Tendenz zu „mittel“, „mittel“ mit einer Tendenz zu „hoch“, „mittel“ mit einer Tendenz zu „niedrig“ und „niedrig“ mit einer Tendenz zu „mittel“.

Betrachtet man die Abbildung, so zeigt sich, dass nur ein Bundesland ein weitreichendes Ausmaß an Schulautonomie erreicht hat: **Nordrhein-Westfalen**. Das Schulgesetz von Nordrhein-Westfalen gesteht den Schulen ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Selbstständigkeit zu. Im Regelungsbereich „Personalwesen“ bedeutet dies beispielsweise, dass die Schulleitung aus rechtlicher Sicht die Möglichkeit hat, Einstellungen von Lehrkräften eigenständig (ohne Absprache z. B. mit dem Ministerium) durchzuführen. Ob die Schulleitung diesen juristisch zulässigen Gestaltungsspielraum nutzt, bleibt jedoch offen. Auf einem Weg hin zu mehr Schulautonomie befinden sich auch die Bundesländer **Berlin, Bremen, Hamburg, Hessen, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein**. Die Schulgesetze dieser Bundesländer werden in drei bis vier Regelungsbereichen als autonomiebegünstigend eingestuft und kein Regelungsbereich wird als stark reguliert bewertet. Ähnlich verhält es sich mit den Schulgesetzen von **Baden-Württemberg, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen**. Diese gewähren den Akteuren im Schulbereich in drei bis vier Regelungsbereichen ein mittleres Ausmaß an Eigenverantwortung und Selbstständigkeit, in ein bis zwei Bereichen sogar ein hohes. Die Deutschlandkarte lässt klar erkennen, dass kein Bundesland ein durchweg niedriges Autonomiemaß in seinen Schulgesetzen aufweist. Dennoch werden Schulen in **Bayern, Saarland und Thüringen** das – rechtlich betrachtet – niedrigste Maß an Eigenverantwortung gestattet, wobei diese Länder immer noch als „mittel“ mit einer Tendenz zu „niedrig“ eingestuft werden.

Die Abbildung veranschaulicht, in welchen Bundesländern Handlungsbedarf in der Schulgesetzgebung besteht und welche Bundesländer hier eine Vorreiterfunktion einnehmen. Allerdings muss betont werden, dass das schulrechtlich gewährte Maß an Eigenverantwortung und Selbstständigkeit vielfach erst in den Schulalltag Einzug halten muss.

### 3.7 Zusammenfassung

#### 3.7.1 Nordrhein-Westfalen

**Finanzwesen.** Die Schule bewirtschaftet im Rahmen der Vorgaben des Landes und des Schulträgers Personal- und Sachmittel eigenverantwortlich. Für Zwecke der schulischen Mittelbewirtschaftung kann der Schulträger Schulgirokonten einrichten, denen auch eigene Einnahmen der Schulen zugeführt werden können. Zuwendungen Dritter für Zwecke der Schule sind zulässig; dabei stellt der Schulträger sicher, dass einzelne Schulen nicht unangemessen bevorzugt oder benachteiligt werden. Die Schule darf zur Erfüllung ihrer Aufgaben für den Schulträger Zuwendungen von Dritten entgegennehmen und auf deren Leistungen in geeigneter Weise hinweisen, wenn dies mit dem Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule vereinbar ist und die Werbewirkung deutlich hinter den schulischen Nutzen zurücktritt. Die Entscheidung trifft der Schulleiter mit Zustimmung der Schulkonferenz und des Schulträgers. Im Übrigen ist Werbung, die nicht schulischen Zwecken dient, unzulässig; Ausnahmen sind mit Zustimmung des Ministeriums möglich. Der Vertrieb von Waren und wirtschaftliche Betätigungen in der Schule sind grundsätzlich unzulässig; ausgenommen ist der Speisen- und Getränkeverkauf nach Entscheidung der Schulkonferenz im Einvernehmen mit dem Schulträger. Geldsammlungen für Elternverbände sind genehmigungsfrei, andere bedürfen der Zustimmung durch die Schulkonferenz. Der Schulleiter stellt den jährlichen Schulhaushalt auf und bewirtschaftet die der Schule zugewiesenen Haushaltsmittel. Die Entscheidung über den Schulhaushalt trifft die Schulkonferenz (vgl. §§ 55, 59, 95, 98f. SchulG).

**Personalwesen.** Der Schulleiter kann als Vorgesetzter allen an der Schule tätigen Personen Weisungen erteilen. Zur Stärkung der Eigenverantwortung der Schule sind ihm Dienstvorgesetztenaufgaben übertragen; zu diesen gehören insbesondere die Auswahl für und Berufung in das Beamtenverhältnis auf Probe, die Verlängerung, Verkürzung oder Beendigung der laufbahnrechtlichen Probezeit, die Anstellung, die Verleihung der Eigenschaft einer Beamtin oder eines Beamten auf Lebenszeit, die Entlassung auf eigenen Antrag, die Entscheidung über Dienstreisen, Sonderurlaub und Mehrarbeit sowie die Ausstellung einfacher Dienstzeugnisse. Der Schulleiter ist für die Personalführung und Personalentwicklung verantwortlich; im Übrigen erstellt er Leistungsberichte über die Lehrkräfte und wirkt im Rahmen der personellen Ressourcen darauf hin, dass der Unterricht ungekürzt erteilt wird. Zu diesem Zweck kann er befristete Verträge zur Sicherung der Unterrichtsversorgung, aber auch zur Durchführung besonderer pädagogischer Aufgaben abschließen. Die Schulleiterbestellung erfolgt unter Beteiligung der Schule und des Schulträgers. Die Ausschreibung berücksichtigt das schulspezifische Anforderungsprofil; die Schulaufsichtsbehörde schlägt der Schule mindestens zwei geeignete Personen zur Wahl durch die Schulkonferenz vor, an der auch ein Vertreter des Schulträgers beteiligt ist. Im „schulscharfen“ Lehrereinstellungsverfahren erfolgen Ausschreibung und Auswahl im Rahmen der Vorgaben der Schulaufsichtsbehörden durch die Schule. Vor Versetzungen von Lehrkräften sind die Schulen zu hören (vgl. §§ 57, 59, 61, 86, 95 SchulG; §§ 9, 19, 29 ADO; Erl. beamtenrechtliche Zuständigkeiten).

**Organisation und Verwaltung.** Die Schule ist nichtrechtsfähige Anstalt des Schulträgers und unterliegt der Dienst- und Fachaufsicht. Der Schulleiter kann Rechtsgeschäfte

mit Wirkung für den Schulträger abschließen. Die Schule gestaltet ihre Arbeit im Rahmen der Rechts- und Verwaltungsvorschriften in eigener Verantwortung; sie verwaltet und organisiert ihre inneren Angelegenheiten selbstständig. Die Schulaufsichtsbehörden beraten und unterstützen die Schulen in ihrer Selbstständigkeit und Eigenverantwortung; sie gewährleisten die Entwicklung und Sicherung der Qualität schulischer Arbeit sowie die Vergleichbarkeit der Abschlüsse und Berechtigungen; sie unterstützen dazu die Schulentwicklung durch Verfahren der Systemberatung und Förderung schulischer Evaluationsmaßnahmen. Zur Erprobung neuer Modelle erweiterter Selbstverwaltung („Eigenverantwortliche Schule“) kann der Schule auf Antrag im Rahmen einer Kooperationsvereinbarung mit dem Schulträger und der Schulaufsichtsbehörde gestattet werden, abweichend von den bestehenden Rechtsvorschriften bei der Stellenbewirtschaftung, der Personalverwaltung, der Sachmittelbewirtschaftung und der Unterrichtsorganisation selbstständige Entscheidungen zu treffen und neue Modelle der Schulleitung und der Schulmitwirkung zu erproben. Ebenso ist es nach Vereinbarungen in regionalen Schulentwicklungskonferenzen zulässig, von den Ausbildungs- und Prüfungsordnungen abzuweichen. Dabei werden Inhalt, Ziel, Durchführung und Dauer in einem Programm festgelegt. Zentrales Mitwirkungsgremium ist die Schulkonferenz; im Rahmen der Rechts- und Verwaltungsvorschriften entscheidet sie unter dem Vorsitz des Schulleiters u. a. über das Schulprogramm und die Schulordnung, Maßnahmen der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung, den Abschluss von Kooperationsvereinbarungen mit Schulen und anderen Partnern, die Einrichtung außerunterrichtlicher Ganztags- und Betreuungsangebote, Geldsammlungen und Schul sponsoring, den Haushalt und die Wahl des Schulleiters. Die Lehrerkonferenz wählt zur Beratung des Schulleiters für die Dauer von vier Jahren einen Lehrerrat, der den Schulleiter in beruflichen und dienstlichen Angelegenheiten berät. Der Schulleiter ist den Konferenzen und der Schulaufsicht gegenüber berichtspflichtig. Sein Amt ist mit umfangreichen Aufgaben und dienstrechtlichen Befugnissen ausgestattet. Neben den allgemeinen Leitungs-, Verwaltungs- und Außenvertretungsaufgaben ist er für den Haushalt, die regelmäßige Qualitätsanalyse und die Weiterentwicklung der Schule beispielsweise durch Vorschläge zur erweiterter Selbstverwaltung verantwortlich (vgl. §§ 3, 6, 25, 59, 62–76 SchulG).

**Pädagogische Aufgaben.** Die Schule legt auf der Grundlage ihres Bildungs- und Erziehungsauftrags und im Rahmen der geltenden Vorschriften die besonderen Ziele, Schwerpunkte und Organisationsformen ihrer pädagogischen Arbeit in einem Schulprogramm fest und schreibt es kontinuierlich fort. Dabei berücksichtigt sie ihre spezifischen Gegebenheiten, die ihrer Schülerschaft und ihres regionalen Umfeldes. Das Schulprogramm ist nicht genehmigungspflichtig. Etwas anderes gilt, wenn die Schule im Rahmen eines Schulversuchs Veränderungen oder Ergänzungen der Unterrichtsinhalte und der Unterrichtsorganisation erproben will oder auf der Grundlage einer Kooperationsvereinbarung mit Schulträger und Schulaufsichtsbehörde von Rechtsvorschriften zur pädagogischen Arbeit und Unterrichtsorganisation abweichen und selbstständige Entscheidungen treffen möchte. Auf der Grundlage des Schulprogramms überprüft die Schule in regelmäßigen Abständen den Erfolg ihrer Arbeit, plant konkrete Verbesserungsmaßnahmen und führt diese in einer festgelegten Abfolge durch. Die Grundschule kann im Rahmen eines besonderen pädagogischen Konzepts nach der ein- bis dreijährigen jahrgangsübergreifenden Schuleingangsphase auch in den Jahrgängen drei und vier jahrgangsübergreifend unterrichten. Die Schulen der Sekundarstufe I können neben

dem Unterricht im Klassenverband sowie in Leistungs- und Neigungskursen auch andere Unterrichtsformen einsetzen. Die Schule kann integrierende und differenzierende Förderungs- und Bildungsangebote für Schüler mit Entwicklungsverzögerungen oder Behinderungen, für Schüler mit einer anderen Muttersprache als Deutsch und für besonders begabte Schüler entwickeln und durchführen. Im Rahmen eines Wochen-, Monats-, Halbjahres- oder Jahresplanes kann die Schulkonferenz andere Zeiteinheiten oder Epochenunterricht beschließen; die in den Stundentafeln festgelegten Wochenstundenzahlen für das einzelne Fach oder den einzelnen Lernbereich bleiben verbindlich. Unterricht in anderer Form (Projekte, Schülerbetriebspraktika, Erkundungen, Schulfahrten und ähnliche Veranstaltungen) kann zeitlich begrenzt an die Stelle des in den Stundentafeln ausgewiesenen Unterrichts treten. Die Fächer eines Lernbereichs können auch integriert unterrichtet werden, sofern dies für die Schulform zugelassen ist. Auch außerhalb bilingualer Zweige kann der Unterricht in den Sachfächern bilingual, im Gymnasium ab Klasse acht zeitlich begrenzt oder sogar vollständig erteilt werden (vgl. §§ 2f., 11, 14–17, 25 SchulG; § 4 APO-SI; § 6f. APO-GOST; § 2 APO-BK).

**Schulqualität.** Die Schule ist zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung verpflichtet; diese erstrecken sich auf alle Aspekte der Bildungs- und Erziehungsarbeit. Die Verantwortung für das Qualitätsmanagement liegt beim Schulleiter. Auf der Grundlage des Schulprogramms überprüft die Schule in regelmäßigen Abständen den Erfolg ihrer Arbeit (interne Evaluation); sie plant Verbesserungsmaßnahmen und führt diese nach einer von ihr festgelegten Abfolge durch. Die Schule ist zur Teilnahme an der Qualitätsanalyse (externen Evaluation) verpflichtet. Bei der Durchführung der Qualitätsanalyse und Beurteilung der Befunde sind die für die Evaluation zuständigen Schulaufsichtsmitarbeiter nicht an Weisungen gebunden. Die Ergebnisse der Qualitätsanalyse werden der Schule in Form eines standardisierten Qualitätsberichts übermittelt (vgl. §§ 3, 59, 86 SchulG; § 3 APO-BK; §§ 1–3 QA-VO).

### 3.7.2 Berlin

**Finanzwesen.** Die Schule erhält im Rahmen von Leistungsvereinbarungen auf Antrag Personalmittel zur Sicherstellung des anerkannten Unterrichtsbedarfs sowie Sachmittel für die laufende Ausstattung, Verwaltung und Unterhaltung und den ordnungsgemäßen Betrieb der Schule. Die Sachmittel stehen insbesondere zur Finanzierung von Lern- und Lehrmitteln, Unterrichtsmaterial, Informations- und Kommunikationstechnik, Schulveranstaltungen, Geschäftsbedarf, Schul- und Hausgeräten sowie kleinen baulichen Unterhaltungsmaßnahmen zur Verfügung. Der Schulleiter bewirtschaftet die Mittel, er kann nicht verbrauchte Mittel in nachfolgende Haushaltsjahre übertragen und alle mit der Mittelbewirtschaftung verbundenen Rechtsgeschäfte beispielsweise zur befristeten Einstellung von Personal abschließen. Einnahmen oder Ausgabenminderungen verbleiben der Schule in voller Höhe.

Die Schulkonferenz entscheidet im Rahmen der Rechts- und Verwaltungsvorschriften mit Zweidrittelmehrheit über die Verwendung der Personal- und Sachmittel der Schule und beschließt mit einfacher Mehrheit die schuleigenen Grundsätze über den Warenverkauf, die Werbung sowie Art und Umfang des Sponsorings in der Schule (vgl. §§ 7, 69, 76, 121 SchulG).

**Personalwesen.** Der Schulleiter ist gegenüber dem pädagogischen und sonstigen Personal der Schule weisungsbefugt. Er sorgt für den ordnungsgemäßen Ablauf der Unterrichts- und Erziehungsarbeit und berät die Lehrkräfte. Er ist für einheitliche Bewertungsmaßstäbe verantwortlich, wirkt auf die Fortbildung des Personals hin und überprüft die Einhaltung der individuellen Fortbildungsverpflichtung. Er entscheidet über den Unterrichtseinsatz der Lehrkräfte und des sonstigen pädagogischen Personals und kann den Lehrkräften außerunterrichtliche Aufgaben übertragen. Er ist Vorgesetzter und nimmt im Rahmen der Selbstgestaltung und Eigenverantwortung der Schule bestimmte Dienstvorgesetztenaufgaben wahr; hierzu gehören die Anordnung von Mehrarbeit oder Überstunden, die Bewilligung von Nebentätigkeiten, Sonderurlaub, Dienstbefreiungen, Dienstreisen und Fortbildungsanträgen, die Erstellung dienstlicher Beurteilungen und Berichte über die Bewährung des Personals und sonstige von der Dienstbehörde übertragene Aufgaben. Darüber hinaus kann er auf der Grundlage beantragter Personalmittel Aushilfskräfte befristet einstellen. Im Rahmen der Vorgaben der Dienstbehörde ist er für schulbezogene Ausschreibungen sowie die Auswahl der Lehrkräfte und des sonstigen schulischen Personals verantwortlich; Umsetzungen von Lehrkräften und des sonstigen schulischen Personals erfolgen im Benehmen mit den beteiligten Schulen. Der Schulleiter kann befristete Verträge zur Sicherstellung der Unterrichtsversorgung und zur Durchführung sonstiger pädagogischer Aufgaben abschließen. Er kann Funktionsstelleninhabern Aufgaben einschließlich der Abfassung dienstlicher Beurteilungen und Berichte übertragen. Die Schulkonferenz wirkt bei der Bestellung des Schulleiters mit. Sie hört die in der Regel zwei von der Schulaufsichtsbehörde vorgeschlagenen Bewerber an und schlägt mit Zweidrittelmehrheit der Schulaufsichtsbehörde einen Bewerber vor. Im Falle eines Einervorschlags tritt eine Stellungnahme an die Stelle der Anhörung. Sie trifft ihre Entscheidung mit den Stimmen von zwei Dritteln ihrer stimmberechtigten Mitglieder; anderenfalls entscheidet die Behörde. Dieselben Regeln gelten für die Bestellung des stellvertretenden Schulleiters und der Abteilungsleiter an Oberstufenzentren (vgl. §§ 7, 69, 72f., 76 SchulG).

**Organisation und Verwaltung.** Die Schule ist nichtrechtsfähige Anstalt; sie kann im Rahmen ihrer Aufgaben und verfügbaren Mittel Rechtsgeschäfte für das Land abschließen. Sie unterliegt der Dienst- und Fachaufsicht. Schulaufsichtsbehörde und Schule können Zielvereinbarungen abschließen. Die Schule gestaltet und organisiert im Rahmen der staatlichen Schulaufsicht und der geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften ihre Angelegenheiten selbstständig und in eigener Verantwortung. Die Schulaufsichtsbehörde soll vorrangig beratend und unterstützend tätig werden. Sie hat bei der Ausübung der fachlichen Aufsicht die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Schulen zu beachten. Sie soll im Rahmen ihrer fachlichen Aufsicht nur dann in die Gestaltung des Unterrichts und der Erziehung in den einzelnen Schulen eingreifen, wenn es zur rechtmäßigen, sachgerechten oder geordneten Durchführung von Unterricht und Erziehung geboten ist. Den Schulen soll Gelegenheit gegeben werden, die von ihnen getroffenen Maßnahmen vor der Entscheidung der Schulaufsichtsbehörde noch einmal zu überprüfen.

Die der Schule übertragenen Aufgaben und die Mitwirkungsrechte der Eltern, Schüler und Lehrer werden detailliert geregelt; die Befugnisse der Schulkonferenz reichen z. T. über die Befugnisse in anderen Bundesländern hinaus. Sie entscheidet mit Zweidrittelmehrheit insbesondere über die Verteilung und Verwendung der Personal- und Sachmittel, das Schulprogramm mit den Grundsätzen für die Organisation von Schule und Unterricht, das

Evaluationsprogramm der Schule, die Unterrichtung in Lernbereichen und Aufgabengebieten, Abweichungen von der Studentafel, den Vorschlag für die Bestellung des Schulleiters, die Dauer der Schulwoche und die Namensgebung für die Schule. Mit einfacher Mehrheit entscheidet sie u. a. über die Beantragung eines Schulversuchs, einer Einrichtung als Schule besonderer pädagogischer Prägung, von Ganztagsangeboten oder der Einrichtung als Ganztagschule, über Vereinbarungen mit Dritten im Rahmen von Projekten zur Öffnung der Schule und zur Berufsvorbereitung, Grundsätze des Schüleraustausches und der internationalen Zusammenarbeit, Vereinbarungen von Schulpartnerschaften und die schuleigenen Grundsätze über Warenverkauf, Werbung und Sponsoring in der Schule (vgl. §§ 4, 7–9, 18, 106 SchulG).

**Pädagogische Aufgaben.** Die Schule legt im Schulprogramm ihre besonderen pädagogischen Ziele, Schwerpunkte und Organisationsformen fest; auf der Grundlage der Rahmenlehrplan- und Studentafelvorgaben bestimmt sie ihr eigenes pädagogisches Handlungskonzept. Das Schulprogramm soll insbesondere Aussagen enthalten zu den schulspezifischen Rahmenbedingungen, zu der Qualität der unterrichtlichen Prozesse (Bestandsanalyse), zu den pädagogischen Leitideen der Schule (Leitbild), zu den Zielen der Vorhaben in den Bereichen Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung sowie Erziehung und Schulleben; weiterhin soll es Aussagen treffen zur Zeit- und Maßnahmeplanung für die Realisierung der Entwicklungsvorhaben sowie der pädagogischen und organisatorischen Schwerpunktsetzungen, zur finanziellen Absicherung der besonderen pädagogischen Schwerpunkte und Aktivitäten durch das Schulbudget und schließlich zu den Gegenständen, Zielen, Kriterien, Qualitätsindikatoren und Verfahren der internen Evaluation. Das Schulprogramm bedarf der Genehmigung der Schulaufsichtsbehörde, die aber nur nach einschränkenden Kriterien versagt werden darf. Die Schule kann Fächer zu Lernbereichen zusammenlegen, ihr Bildungsprogramm durch das Angebot von Aufgabengebieten erweitern, den Unterrichtsbeginn und die Unterrichtsstundendauer festlegen und die Sechs-Tage-Woche einführen. Die Schule verfügt über Flexibilisierungsspielräume im Bereich der Rahmenrichtlinien im Umfang von bis zu 40 Prozent und Studentafeln im Umfang von 80 Wochenstunden pro Jahr und entscheidet über die Kursdifferenzierung und die fächer-, bildungsgang- und jahrgangsübergreifende Unterrichtsorganisation. Aufgabengebiete können nach Maßgabe der Rahmenlehrpläne mit einem Umfang von bis zu 30 Jahreswochenstunden epochal unterrichtet werden. Die Schule kann mit Schülern und Eltern Bildungsvereinbarungen zur Bestimmung und Überprüfung der angestrebten Erziehungs- und Bildungsziele abschließen. Im Rahmen von Schulversuchen können in Abweichung von bestehenden Bestimmungen Innovationen zu den Unterrichtsinhalten, der Unterrichtsorganisation, den Unterrichtsmethoden und der Beurteilung des Lernerfolgs erprobt werden (vgl. §§ 4, 8, 10, 12, 14–16, 17a, 18, 20, 23, 25, 62f. SchulG; GsVO; Sek I-VO; AV Schulprogramm).

**Schulqualität.** Zur Sicherung des Bildungs- und Erziehungsauftrags, der Leistungsfähigkeit und der Qualitätsstandards überprüft jede Schule in regelmäßigen Abständen, spätestens nach drei Jahren, eigenverantwortlich in Form einer internen Evaluation den Erfolg ihrer pädagogischen Arbeit; sie berücksichtigt die Ergebnisse bei der Fortschreibung ihres Schulprogramms. Die Sicherung der Qualität der schulischen Arbeit erstreckt sich auf die gesamte Unterrichts- und Erziehungstätigkeit, die Organisation der Schule, das Schulleben

sowie die außerschulischen Kooperationsbeziehungen. Die Schule kann sich bei der Konzeption, Durchführung und Auswertung der Unterstützung Dritter bedienen. Für die Bereiche und Gegenstände der internen Evaluation entwickelt die Schule Evaluationskriterien und Qualitätsmerkmale; sie bestimmt und dokumentiert u.a. den Kreis der einbezogenen Personen, den Erhebungs- und Berichtszeitraum, die Evaluationsmethoden, den Zweck und Umfang von Befragungen und Beobachtungen, die Regeln für die Anonymisierung und Sicherung der Daten sowie den verantwortlichen Leiter der Evaluationsmaßnahme. Die Schulkonferenz beschließt auf Vorschlag der Gesamtkonferenz der Lehrkräfte das Evaluationsprogramm. Die Verantwortung für die interne Evaluation liegt beim Schulleiter, der der Schulkonferenz und der Schulaufsichtsbehörde einen schriftlichen Evaluationsbericht vorlegt. Auf der Grundlage des Evaluationsberichts führt die Schulaufsichtsbehörde mit dem Schulleiter ein Gespräch über die interne Evaluation, in dem Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung der schulischen Arbeit vereinbart werden. Die externe Evaluation mehrerer Klassen, der einzelnen Schule, einer Mehrzahl von Schulen und des gesamten Schulwesens liegt in der Verantwortung der Schulaufsichtsbehörde, die spätestens alle fünf Jahre im Rahmen eines Bildungsberichts summarisch über die Evaluationsergebnisse berichtet (vgl. §§ 4, 8f., 65, 69, 76 SchulG; AV Schulprogramm).

### 3.7.3 Bremen

**Finanzwesen.** Die beiden Stadtgemeinden als Schulträger stellen der Schule Haushaltsmittel zur Verfügung, um dieser zu ermöglichen, eine eigenständige wirtschaftliche Organisation des Schulbetriebs aufzubauen und durchzuführen; sie beraten und unterstützen die Schule bei der Selbstbewirtschaftung. Die Mittel sind grundsätzlich deckungsfähig; bei Ausgaben für Investitionen besteht eine gegenseitige Deckungsfähigkeit nur aus konsumtiven Sachausgaben. Die im Haushaltsjahr von der Schule nicht verausgabten Mittel werden in eine Rücklage überführt. Haushaltsmittel für Vertretungs- oder Ergänzungsunterricht stehen den Schulen nicht zur Verfügung; allerdings kann der Schulleiter ermächtigt werden, befristet Lehrkräfte in besonderer Funktion einzustellen. Die Entgelte aus Nutzungsverträgen über ihre Räume oder ihr Grundstück stehen der Schule zu. Der Schulleiter kann mit Gewerbetreibenden Verträge über den Verkauf von Esswaren und Getränken abschließen. Die Schule darf Verträge über Sponsoring oder andere Formen der Werbung abschließen, wenn die Schulkonferenz dem Vertrag zustimmt und die Werbung mit den Zielen der Schule vereinbar ist. Der Schulleiter ist für die Rechtmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit der Vertragsabschlüsse sowie die Buchführung verantwortlich. Die Schule hat eine vom Schulleiter unabhängige schulinterne Haushaltsprüfung einzurichten, die zur Überprüfung der Einnahmen und Ausgaben berechtigt ist und verpflichtet ist, der Schulkonferenz jährlich einen Prüfbericht vorzulegen, der auch zur Zweckmäßigkeit der Ausgaben Stellung nimmt. Die zuständige Schulbehörde ist berechtigt, Einsicht in die Unterlagen über die Selbstbewirtschaftung zu nehmen. Der Schulträger kann Auflagen zur betriebswirtschaftlichen Überprüfung machen. Werbung in Schülerzeitungen ist zulässig; steht diese allerdings in einem Missverhältnis zum redaktionellen Teil, kann der Schulleiter mit Zustimmung der Schulkonferenz Auflagen über die Verteilung künftiger Ausgaben der Zeitung machen (vgl. § 9 SchulG; §§ 4, 21, 63 SchVwG; VO Selbstbewirtschaftung; Nutzungsordnung; RL Werbung).

**Personalwesen.** Der Schulleiter ist als Vorgesetzter der Lehrkräfte, der Betreuungskräfte und des nichtunterrichtenden Personals befugt, Weisungen zu erteilen und bestimmte Aufgaben zu übertragen; er hat jedoch keine Dienstvorgesetztenaufgaben. Er ist für eine den jeweiligen beruflichen Anforderungen entsprechende Personalentwicklung seiner Lehrkräfte verantwortlich und kann Fortbildungsmaßnahmen anordnen. Er bestellt befristet Lehrkräfte in besonderer Funktion, soweit dies nicht der Anstellungsbehörde vorbehalten ist. Die Schule hat von Rechts wegen keinen Einfluss auf die Rekrutierung der Lehrkräfte und des übrigen Personals; sie ist aber an dem vergleichsweise komplizierten Verfahren der Schulleiterbestellung beteiligt. Die Vorprüfung der Bewerbungen mit Blick auf die Erfüllung der rechtlichen Voraussetzungen und festgelegten Kriterien obliegt der Anstellungsbehörde; das Findungsverfahren liegt in der Verantwortung eines Findungsausschusses, der aus einem Vertreter der Behörde als Vorsitzendem, je einem von der zuständigen Behörde und dem Zentralelternbeirat benannten Mitglied und zwei Mitgliedern der Schulkonferenz besteht. Der Findungsausschuss schlägt bis zu drei Bewerber zur Bestellung vor und hat dabei die Rangfolge schriftlich zu begründen. Findet die Vorschlagsliste nicht die Zustimmung der Schulaufsichtsbehörde, ist ein neues Bewerbungsverfahren durchzuführen. Die Schule erstellt ein Fortbildungsprogramm, das alle in der Schule Tätigen erfasst; sie führt eigene Fortbildungsmaßnahmen durch und beteiligt sich an externen Angeboten. Sie kann ein Jahresarbeitszeitmodell für Lehrkräfte einführen (vgl. § 9 SchulG; §§ 10ff., 63, 69, SchVwG; §§ 9–14 LAAufG).

**Organisation und Verwaltung.** Die Schule ist eine eigenständige pädagogische Einheit; sie verwaltet sich selbst und entwickelt über das Schulprogramm ein eigenes Profil für die Ausgestaltung von Unterricht und Schulleben. Die Schule ordnet ihre internen Angelegenheiten selbst, ist aber nicht nur an Gesetze und Rechtsverordnungen, sondern auch an Verwaltungsvorschriften und Entscheidungen der Schulbehörden gebunden. Sie ist eine nichtrechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts. Die Schule ist berechtigt, im Rahmen der ihr zur Verfügung stehenden Mittel Rechtsgeschäfte mit Wirkung für die Stadtgemeinde abzuschließen und für sie Verpflichtungen einzugehen oder Nutzungsverträge über ihre Räume oder ihr Grundstück abzuschließen. Die Rechtsgeschäfte im Rahmen der Selbstbewirtschaftung müssen unmittelbar oder mittelbar zur Erfüllung des Auftrags der Schule dienen. Nutzungsverträge dürfen nicht den ordnungsgemäßen Unterricht und das Schulleben beeinträchtigen. Die Fachaufsicht soll durch Ziel- und Leistungsvereinbarungen auf eine ziel- und ergebnisorientierte überprüfbare Arbeit der einzelnen Schule hinwirken. Aufsichtsmaßnahmen sind so zu gestalten, dass die Arbeit der Schulleitung in der erforderlichen Eigenständigkeit nach Möglichkeit gewahrt wird. Rechtsverordnungen dürfen die Eigenständigkeit der Schule nur insoweit einschränken, als es zur Förderung und Sicherung der Gleichwertigkeit im Bildungswesen und der Chancengleichheit der Schüler erforderlich ist. In den Rechtsverordnungen soll jeweils verdeutlicht werden, welche Materie im Rahmen der Satzungsbefugnis der Schule abweichend geregelt werden kann. Die Übertragung der Regelungsbefugnis soll mit verbindlichen Rahmenvorgaben verbunden sein. Auf der Grundlage ihrer genehmigungspflichtigen Satzung ebenso wie aufgrund von Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit der Schulbehörde kann die Schule von Bestimmungen der Rechtsverordnungen und Verwaltungsvorschriften entpflichtet werden, soweit diese nicht für die Verwirklichung von Grundrechten maßgeblich sind. Die der Schule übertragenen Aufgaben und die Mitwirkungsrechte der Eltern, Schüler und Lehrer werden im Schulverwaltungsgesetz sehr detailliert geregelt; im herkömmlichen

Rahmen bleiben Zuständigkeiten wie beispielsweise die Sicherung des geordneten Schulbetriebs, Außenvertretung, Kooperation mit anderen Schulen, Beanstandung rechtswidriger Konferenzbeschlüsse, Unterrichtsbefreiung und Entlassung (Schulleiter) oder Leistungsbeurteilung, Prüfungsentscheidungen, Zeugnisse, Versetzungen usw. (Klassen- und Lehrerkonferenzen). Die Schulkonferenz beschließt über die Schulordnung, die Satzung der Schule, das Schulprogramm und die Evaluation der schulischen Arbeit, die Grundsätze zur Zweckbestimmung der der Schule zur Verfügung stehenden Arbeitsstunden sowie zum Angebot freiwilliger Unterrichts- und Schulveranstaltungen, über Kooperations- und Integrationsvorhaben sowie die Aufteilung der der Schule zur eigenen Bewirtschaftung zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel. Die Gesamtverantwortung für die Schule trägt der Schulleiter. Er entscheidet in allen Angelegenheiten der Organisation des schulischen Lebens und der Wirtschaftsführung im Rahmen der Beschlüsse der Schulkonferenz. Die Satzung der Schule kann eine kollegiale Schulleitung vorsehen. Das Schulgesetz sieht Schulversuche zur Erprobung neuer Formen der Schulorganisation vor (vgl. §§ 3f., 8f., 12f., 18, 37, 42 SchulG; §§ 9, 12, 22f., 33, 63f. SchVwG).

**Pädagogische Aufgaben.** Die Schule gestaltet als eigenständige pädagogische Einheit Unterricht, Erziehung und Schulleben im Rahmen der geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften eigenverantwortlich. Sie entwickelt ihr eigenes Profil durch ihre Satzung, durch ihr Schulprogramm, durch einen Schulversuch oder durch den Abschluss einer Ziel- und Leistungsvereinbarung; diese Instrumente bedürfen der Genehmigung, das letztere der Mitwirkung der Schulaufsichtsbehörde. Die Lehrkräfte tragen die unmittelbare pädagogische Verantwortung für den Unterricht und die Erziehung der Schüler im Rahmen der Befugnisse der Fach- und Rechtsaufsicht. Die Grundschule entscheidet über die Verteilung der Unterrichts-, Lern-, Spiel- und Betreuungszeiten und legt die nähere Ausgestaltung des Zeitrahmens in Wochenstrukturplänen in eigener Verantwortung fest. Die Stundentafel gibt Mindeststundenkontingente und Kontingente für die Profilbildung vor, wodurch der Schule pädagogische Handlungsspielräume eingeräumt sind. Sie kann darüber hinaus von der Regel- zu einer schuleigenen Flexibilisierungstafel wechseln und dabei die Bandbreite der Gesamtstunden eines Faches auch jahrgangsübergreifend eigenständig festlegen. Die pädagogischen Handlungsspielräume der Schule werden von den Schulgremien, insbesondere der Gesamtkonferenz (der Lehrkräfte), im Rahmen eines komplizierten Mitbestimmungsgefüges wahrgenommen. Aufsichtsmaßnahmen sind so zu gestalten, dass die pädagogische Arbeit der Schule in der erforderlichen Eigenständigkeit weitestmöglich gewahrt wird; doch ist eine rechtlich relevante Beschränkung der Fachaufsicht mit Ausnahme möglicher Sonderregelungen in Ziel- und Leistungsvereinbarungen oder Schulversuchen nicht vorgesehen. Im Rahmen von Schulversuchen können in Abweichung von den geltenden Vorschriften Innovationen zu den Erziehungs- und Bildungszielen, den Unterrichtsinhalten, der Unterrichtsorganisation, den Unterrichtsmethoden, der Leistungsbeurteilung und der Gestaltung des Schullebens erprobt werden (vgl. §§ 9f., 13, 18, 20, 37, 42f., 46, 59–59b SchulG; §§ 18, 36, 38, 43, 45 SchVwG).

**Schulqualität.** Die Schule hat die Aufgabe, die Qualität ihrer Arbeit zu sichern und zu verbessern. Sie legt im Rahmen ihrer Gestaltungsfreiheit Qualitätsstandards für Unterricht und Schulleben fest und sichert diese durch regelmäßige schulinterne Evaluationen und

durch schulübergreifende Beratungen. Im Rahmen der schulinternen Evaluationen darf sie Daten zur Überprüfung der Durchführung und des Erfolgs ihrer pädagogischen Arbeit erheben. Die Verantwortung für Maßnahmen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung liegt beim Schulleiter. Die Schule ist zur Teilnahme an externen Evaluationen und Vergleichsuntersuchungen verpflichtet (vgl. § 8 SchulG; § 14 Schuldatenschutzgesetz; §§ 13, 16, 63 SchVwG).

### 3.7.4 Hamburg

**Finanzwesen.** Eine ausdrückliche Ermächtigung der Schulbehörde zur Zuweisung von Haushaltsmitteln zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung durch die Schule (Budgetierung) fehlt zwar im Schulgesetz; doch fällt es unter die Aufgaben der Schulkonferenz, dass diese über Grundsätze für die Verwendung der Personal- und Sachmittel, die der Schule zur eigenen Bewirtschaftung zur Verfügung stehen, im Rahmen ihrer Zweckbestimmung entscheidet. Es legt weiterhin fest, dass der Schülerrat aus den Haushaltsmitteln der Schule eigene Mittel zur Durchführung schulbezogener Veranstaltungen erhält. Im Rahmen des Schulreformkonzepts „Selbstverantwortete Schule“ (2007–2011) erhält die Schule flexibel einsetzbare Personalressourcen und weitestgehend budgetierte Sachmittel. Der Schule wird ermöglicht, die ihr nach den geltenden Bedarfsgrundlagen für Lehrerstellen, Stellen im Schulbüro und Schulbetriebspersonal zugewiesenen Personalmittel im Rahmen der bestehenden haushalts- und personalrechtlichen Grenzen flexibel einzusetzen. Nicht genutzte Personalmittel können sowohl im Bereich der Lehrerstellen und sonstiger unterrichtsbezogener Stellen als auch bei Stellen für Verwaltung und Betrieb der Schulen angespart werden. Durch Budgetierung der jährlich verfügbaren Lehrerstellenbedarfe zum Ausgleich für Vertretungsunterricht sollen dezentrale Vertretungspools für jede Schule eingerichtet werden, aus denen diese befristete Vertretungen finanzieren kann. Die Schulen können sich gegenseitig Mittel aus ihren Vertretungspools leihen oder sie in Notfällen vorübergehend in bestimmten Grenzen überziehen. Die in dem bei der Behörde geführten Selbstbewirtschaftungsfonds unter einer Schulschlüsselnummer geführten Sachmittel der Schule sind deckungsfähig und übertragbar. Die Schule kann beispielsweise durch schulische Veranstaltungen, Spenden, Unterrichtsprojekte oder Entgelte für die Mitbenutzung von Räumen und Einrichtungen oder Vermietung von Stellplätzen Einnahmen erzielen und selbstbestimmte Projekte finanzieren. Zuwendungen dürfen den Bildungs- und Erziehungsauftrag nicht beeinträchtigen; der Werbeaspekt des Sponsorings muss deutlich hinter den Nutzen für die Schule zurücktreten. Der Verkauf von Erzeugnissen aus Aktivitäten im Rahmen des Schulbetriebs ist zulässig, wenn der Erlös pädagogischen Zwecken zugute kommt. Die Schule kann im Rahmen ihrer verfügbaren Mittel selbstständig Prioritäten setzen und Honorarkräfte beschäftigen. Den beruflichen Schulen ist als Teil des Hamburger Instituts für Berufliche Bildung (HIBB), das mit der Wahrnehmung eines Großteils der Schulaufsichtskompetenzen beauftragt ist, eine weitgehende Budget- und Personalverantwortung übertragen; die Berufsschule kann als Landesbetrieb nach der Landeshaushaltsordnung geführt werden. Das HIBB stellt einen Wirtschaftsplan auf und verteilt die Einzelbudgets; der jeweilige Schulvorstand entscheidet auf Vorschlag der Schulleitung über den Wirtschaftsplan der Schule. Der Schülerrat darf zur Deckung seiner Kosten freiwillige Beiträge erheben und über den Schulverein Spenden annehmen, wenn diese frei von Auflagen

und Bedingungen sind (vgl. §§ 64, 76, 85a, b, d SchulG; Schulreformkonzept „Selbstverantwortete Schule“).

**Personalwesen.** Der Schulleiter ist Vorgesetzter aller an der Schule tätigen Personen. Er übt die Dienstaufsicht aus, sorgt für die Einhaltung der dienstlichen Pflichten und erteilt die dafür erforderlichen Weisungen. Er ist verantwortlich für alle innerschulisch notwendigen Maßnahmen der Personalentwicklung, insbesondere in der Berufseingangsphase; durch Erweiterung dienstrechtlicher Befugnisse übernimmt er auch wichtige Dienstvorgesetztenaufgaben. Im Rahmen des Konzepts „Geld statt Stellen“ kann er Honorarkräfte für unterrichtsergänzende Maßnahmen einstellen. Er schließt die Ziel- und Leistungsvereinbarung mit der Schulaufsicht ab, die sich auf die im Orientierungsrahmen Schulqualität ausgewiesenen Dimensionen „Führung und Management“ und „Bildung und Erziehung“ beziehen sollen. Eine freie Schulleitungsstelle wird ausgeschrieben; die Durchführung des Findungsverfahrens obliegt einem Findungsausschuss, dem u. a. Eltern, Schüler- und Lehrervertreter der Schule angehören. Er schlägt der Behörde einen Bewerber vor. Nach Ablauf der Bewährungszeit und Anhörung der Lehrer- und der Schulkonferenz (an beruflichen Schulen des Schulvorstands) wird der Schulleiter von der zuständigen Behörde endgültig bestellt. Eine Beteiligung der Schule an der Einstellung der Lehrkräfte ist zwar schulgesetzlich bisher nicht geregelt; doch ist im Rahmen des Schulreformkonzepts „Selbstverantwortete Schule“ vorgesehen, dass die Schule schulbezogene Anforderungen und Aufgaben freier Stellen definiert und bei der Auswahl der Lehrkräfte mitwirkt. Die berufliche Schule (als Teil des HIBB) erhält eine weitgehende Übertragung der Personalverantwortung; soweit die Dienstaufsicht über das pädagogische Personal nicht auf die Schulleitung übertragen ist, wird sie vom HIBB wahrgenommen. Es entscheidet über den Vorschlag an den Senator für die Bestellung zum Schulleiter; die Behörde kann das HIBB mit der Wahrnehmung ministerieller Aufgaben beauftragen (vgl. §§ 85a, b, 89, 92f., 94, 96 SchulG).

**Organisation und Verwaltung.** Die allgemein bildende Schule ist nichtrechtsfähige Anstalt öffentlichen Rechts. Die berufliche Schule hat teilweise den Charakter einer rechtsfähigen Anstalt und kann als Landesbetrieb geführt werden. Die Schulaufsicht umfasst die Fach- und Dienstaufsicht und erfolgt insbesondere durch Abschluss und Kontrolle von Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit der Schulleitung; sie berät und unterstützt die Schule in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben auch im Bereich der erweiterten Selbstverantwortung. Die selbstverantwortete Schule gibt sich ein Leitbild, entwickelt ihr Schulprogramm und ihr Qualitätsmanagementsystem; sie wählt ihr Personal aus. Schule und Behörde schließen Ziel- und Leistungsvereinbarungen ab. Im Rahmen eines Schulversuchs können neue Formen der Schulverfassung erprobt werden. Der Schulleiter leitet die Schule im Rahmen der geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften, der Anordnungen der zuständigen Behörde sowie der Beschlüsse der Schulkonferenz oder des Schulvorstands und der Lehrerkonferenz; er ist verantwortlich für die Personalentwicklung und ordnungsgemäße Durchführung der schulinternen Verwaltung. Er trifft mit der Behörde Ziel- und Leistungsvereinbarungen u. a. zu Fragen der Personalführung und des Schulmanagements. Schulverwaltung und Schulaufsicht der staatlichen beruflichen Schulen sind weitestgehend dem HIBB übertragen. Organe des HIBB sind das Kuratorium und die Geschäftsführung, die im Einvernehmen mit dem Kuratorium vom Senator ernannt wird. Das HIBB übt die Rechts- und Fachaufsicht über die beruflichen

Schulen aus, schließt die jährlichen Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit der zuständigen Behörde und steuert ihrerseits die beruflichen Schulen über Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Clearingstellen, Controlling und Berichtswesen; weitere ministerielle Aufgaben können übertragen werden (vgl. §§ 51, 60, 81, 85a–e, 89 SchulG; Konzept „Selbstverantwortete Schule“).

**Pädagogische Aufgaben.** Im Rahmen der staatlichen Gesamtverantwortung ist die Schule bei der Verwirklichung des Bildungs- und Erziehungsauftrags selbst verantwortlich für die Unterrichts- und Erziehungsarbeit. Sie soll die Möglichkeiten zur eigenständigen Gestaltung von Unterricht und Schulleben aktiv nutzen; die Schulaufsicht unterstützt die Schule in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben im Bereich der erweiterten Selbstverantwortung. Die Schule konkretisiert die Bildungspläne; sie bestimmt im Schulprogramm Ziele und Schwerpunkte ihrer pädagogischen Arbeit; sie entscheidet über die fächerübergreifenden Aufgabengebiete, über Abweichungen von den Stundentafeln oder besondere Maßnahmen zur Förderung von mehrsprachig aufwachsenden Schülern sowie Schülern mit Lernschwierigkeiten, Behinderungen oder besonderen Begabungen. Die Schule kann sich für klassen-, kurs- oder stufenübergreifende Unterrichtsformen entscheiden, Lernbereiche mit fächerverbindendem oder fächerübergreifendem Unterricht einführen und zur Vertiefung und Erweiterung des Bildungsauftrags ergänzende Veranstaltungen anbieten. Sie kann von der Kontingentstundentafel abweichen, soweit die Mindeststundenzahl der in den Jahrgangsstufen der Sekundarstufe I festgelegten Unterrichtsstunden nicht unterschritten wird. In der Klassenstufe drei der Primarstufe sowie in der Sekundarstufe I können die Halbjahreszeugnisse durch strukturierte Zielklärungsgespräche, Lernentwicklungsberichte und Lernvereinbarungen mit dem Schüler und seinen Eltern ersetzt werden. Die Schulkonferenz als oberstes Beratungs- und Beschlussgremium der allgemein bildenden Schulen beschließt insbesondere über das Schulprogramm, die Anträge auf Einrichtung einer Integrationsklasse, auf Durchführung eines Schulversuchs, auf Führung als Ganztagschule, auf Einrichtung von Betreuungsangeboten und andere pädagogisch-administrative Fragen wie beispielsweise die zeitweilige Aufhebung der Koedukation. Im Rahmen von Schulversuchen können Veränderungen oder Ergänzungen der Unterrichtsinhalte, Unterrichtsorganisation und Unterrichtsmethoden sowie innovative Formen der Kompetenzmessung erprobt werden (vgl. §§ 3–6, 8, 10, 44, 47, 50f., 85 SchulG).

**Schulqualität.** Die Schule überprüft regelmäßig eigenverantwortlich die Umsetzung ihres Schulprogramms durch schulinterne Evaluation. Diese kann sich auf die Schule als Ganzes oder auf einzelne Kurse, Klassen und Stufen beziehen. Eine solche Qualitätsüberprüfung kann auch Gegenstand von Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Schulaufsicht und Schulleitung sein. Die schulübergreifende und vergleichende Evaluation der pädagogischen Arbeit der Schulen erfolgt durch die Schulinspektion im Auftrag der Behörde. Die Schulinspektion untersucht die Qualität der Bildungs- und Erziehungsprozesse und berichtet darüber den Schulen und der Schulaufsicht; die Schulinspektoren sind in ihrer Qualitätsbewertung nicht an Weisungen gebunden. Bei der Konzeption, Durchführung und Auswertung können sich die Schule und die Schulbehörde Dritter bedienen. Die Schüler sind verpflichtet, an Evaluationen teilzunehmen. Für Qualitätsentwicklung, Controlling und Berichtswesen im Bereich der beruflichen Schulen ist das HIBB verantwortlich; es kann mit der Wahrnehmung

behördlicher Aufgaben beauftragt werden (vgl. §§ 51, 76, 85, 85b, 100 SchulG; Orientierungsrahmen Qualitätsentwicklung).

### 3.7.5 Hessen

**Finanzwesen.** Die Schule erhält Mittelzuweisungen für ihren jährlichen Haushalt vom Schulträger wie vom Land; in diesem Rahmen kann sie finanzielle Verpflichtungen eingehen. Ihr stehen Haushaltsmittel zur Beschäftigung von Honorarkräften zur Verfügung. Werbung und Schul sponsoring sind in begrenztem Rahmen zulässig. Bei erheblichen Zuwendungen zur Förderung der schulischen Aufgaben darf sie auf Namen oder Firmenzeichen des Zuwenders sowie Art und Umfang der Zuwendung hinweisen; eine darüber hinausgehende Produktwerbung ist unzulässig. Die Schulleiterschaft kann Spenden zur Förderung der schulischen Arbeit sammeln, verwalten und verwenden. Zur Umsetzung ihres Fortbildungsplans steht der Schule ein Fortbildungsbudget zur Verfügung. Die Einhaltung des Haushalts und die jederzeitige Überprüfbarkeit der Mittelbewirtschaftung sind sicherzustellen. Über den Haushalt beschließt die Schulkonferenz auf Vorschlag der Lehrerkonferenz. Der Schulleiter ist für die Aufstellung des jährlichen Haushaltsplanes der Schule und die effiziente Mittelverwendung verantwortlich (vgl. §§ 15a, 16, 90, 127a SchulG; § 10 LDO; § 67 LbG).

**Personalwesen.** Der Schulleiter entscheidet über Eignung, Auswahl und Einstellung pädagogischer Honorarkräfte zur Sicherstellung des Unterrichts in verlässlicher Schulzeit. Er ist gegenüber den Lehrkräften und dem Verwaltungs- und Hauspersonal des Schulträgers weisungsbefugt. Die Schulkonferenz wird erst vor der endgültigen Beauftragung eines Schulleiters angehört. Die Schule wirkt an der Personalentwicklung durch eine schulprogrammorientierte Stellenausschreibung mit; die Schulleitung kann unter bestimmten Bedingungen Stellenbesetzungen im schulbezogenen Ausschreibungsverfahren selbst vornehmen. Die Schulkonferenz beschließt ihren Fortbildungsplan. Der Schulleiter bezieht diesen und die individuellen Fort- und Weiterbildungswünsche sowie die obligatorischen mit Leistungspunkten verbundenen Qualifizierungsportfolios der Lehrkräfte in die Jahresgespräche ein und schließt mit ihnen Zielvereinbarungen über Schwerpunkte der Fortbildung und Qualifizierungsmaßnahmen ab; er kann ggf. Fortbildungsmaßnahmen anordnen (vgl. § 15a, § 86–90, 127b SchulG; § 16a LDO; §§ 4, 63, 66 LbG).

**Organisation und Verwaltung.** Die Schule ist nichtrechtsfähige Anstalt öffentlichen Rechts. Der Schulleiter kann auf der Grundlage einer Ermächtigung und im Rahmen der verfügbaren Mittel Rechtsgeschäfte mit Wirkung für den Schulträger oder das Land abschließen und für diese Verpflichtungen eingehen. Das Schulgesetz hält an der umfassenden Schulaufsicht durch das Land fest, schreibt zugleich aber vor, dass Aufsichtsmaßnahmen so zu gestalten sind, dass die pädagogische Freiheit der Lehrkräfte und die pädagogische Eigenverantwortung der Schulen gewahrt werden. Pädagogische Bewertungen sowie unterrichtliche und erzieherische Entscheidungen kann die Schulaufsicht nur aufheben, wenn wesentliche Verfahrens- und Rechtsvorschriften verletzt wurden, von unrichtigen Voraussetzungen oder sachfremden Erwägungen ausgegangen wurde oder gegen allgemein anerkannte pädagogische Grundsätze, Bewertungsmaßstäbe oder den Grundsatz der Gleichbehandlung der

Schüler verstoßen wurde. Die Mitglieder der Schulleitung nehmen ihre Aufgaben auf der Grundlage eines Geschäftsverteilungsplanes unter Berücksichtigung der Funktionen selbstständig und eigenverantwortlich wahr; sie haben im Rahmen der Gesamtverantwortung des Schulleiters Vorgesetztenfunktionen und sind insoweit gegenüber dem pädagogischen und sonstigen Personal weisungsbefugt. Der Schulleiter ist auch Dienstvorgesetzter im Rahmen der rechtlich festgelegten Aufgaben; er kann einzelne Aufgaben delegieren. Die Schule kann auf Antrag neue Modelle erweiterter Selbstverwaltung und Eigenverantwortung sowie rechtlicher Selbstständigkeit auf der Grundlage einer Kooperationsvereinbarung mit dem staatlichen Schulamt erproben. Dabei sind Abweichungen von den bestehenden Rechtsvorschriften bei der Stellenbewirtschaftung, Personalverwaltung, Sachmittelverwaltung sowie Unterrichtsorganisation und inhaltlichen Ausgestaltung des Unterrichts (z. B. bei den Lehrplänen und Stundentafeln oder der äußeren Differenzierung) zulässig; neue Formen der Schulleitung und der Mitwirkung sowie Formen rechtlicher Selbstständigkeit können erprobt werden. Über die Stellung des Antrags entscheidet die Schulkonferenz auf der Grundlage einer die personellen, sächlichen und unterrichtsorganisatorischen Möglichkeiten der Schule berücksichtigenden Konzeption (vgl. §§ 14, 26f., 87f., 93, 127a,c, 129f. SchulG).

**Pädagogische Aufgaben.** Die Schule führt die Erziehungs- und Bildungsarbeit im Rahmen der geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften eigenverantwortlich durch; die Schulaufsicht soll die pädagogische Eigenverantwortung der Schule und Lehrkräfte beachten. In ihrem Schulprogramm legt sie die Ziele und Grundsätze ihrer Arbeit in Unterricht, Erziehung, Beratung und Betreuung fest. Die Schule kann auf dieser Grundlage Zielvereinbarungen der Schulaufsicht abschließen und einen Schulversuch beantragen. Die Schulkonferenz verfügt über weitreichende Befugnisse; sie entscheidet u. a. über den Schulhaushalt, das Schulprogramm, die Ersetzung der Förderstufe durch eine schulartbezogene Organisation des Unterrichts, die Verteilung des Unterrichts im Rahmen der Kontingent-Stundentafeln oder die Einrichtung eines fünften Grundschuljahres an Förderschulen. Der Elternbeirat ist mit erheblichen Mitbestimmungsrechten ausgestattet; seiner Zustimmung bedürfen beispielsweise Abweichungen von den Stundentafeln und Art, Umfang und Beginn der Fachleistungsdifferenzierung (vgl. §§ 3, 4a, 5f., 14, 15a, 17a, 22f., 127b SchulG).

**Schulqualität.** Der Schulleiter ist in Zusammenarbeit mit den Konferenzen für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit verantwortlich und verpflichtet, für die interne Evaluation zu sorgen; dies kann auf der Grundlage von Zielvereinbarungen über Maßnahmen der Qualitäts- und Organisationsentwicklung geschehen. Die Schule kann zur internen Evaluation Dritte heranziehen und sich durch die Schulaufsicht beraten lassen. Die Schule ist verpflichtet, an den durch die Schulaufsichtsbehörden veranlassten Verfahren zur externen Evaluation durch das Institut für Qualitätsentwicklung und an landesinternen, länderübergreifenden und internationalen Vergleichsuntersuchungen teilzunehmen. Externe Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote zum Erhalt und zur Erweiterung der berufsbezogenen Qualifikation und zur Vorbereitung auf neue oder erweiterte Aufgaben sind zu akkreditieren (vgl. §§ 83, 88, 92, 99b, 127b SchulG; § 64 LbG).

### 3.7.6 Niedersachsen

**Finanzwesen.** Die Schule erhält und bewirtschaftet Budgets aus Mitteln des Landes (Personalmittel) und des Schulträgers (Sachmittel). Die vom Schulträger für pädagogische Zwecke zugewiesenen Mittel sollen gegenseitig als deckungsfähig erklärt werden. Zur Erprobung von Modellen der eigenverantwortlichen Steuerung der Schule sind Ausnahmen von der Trennung der Mittelträgerschaft mit dem Ziel einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit in der Verwaltung der Schule zulässig. Die Schule kann Sondermittel für befristete Personalmaßnahmen zur Überbrückung von Vakanzan eigenständig bewirtschaften. Sie kann wirtschaftliche Aktivitäten im Rahmen des Bildungsauftrags verfolgen sowie Spenden und Zuwendungen, die mit Werbung verbunden sind, entgegennehmen, wenn der Werbeaspekt hinter den pädagogischen Nutzen deutlich zurücktritt. Bei Zuwendungen mit Folgekosten ist die Zustimmung des Schulträgers zur Annahme erforderlich. Die Schule erstellt jährlich den Plan über die Verwendung der Haushaltsmittel, der Schulleiter bewirtschaftet die Haushaltsmittel und gegenüber dem Schulvorstand rechnungslegungspflichtig. Der Schulvorstand entscheidet über die Grundsätze für Werbung und Sponsoring in der Schule. Die Schule kann Girokonten führen; dabei sind Ausnahmen von den Landesvorschriften über Zahlungen, Buchführung und Rechnungslegung möglich (vgl. § 3, 32, 38a, 43, 85, 111–113a SchulG; Ziff. 1 u. 2.3 Erl. Beschäftigung pädagogischer Mitarbeiter; Ziff. 1.8 LehrkräfteEinstellgRdErl.; Ziff 1–2 Erl. Wirtschaftliche Betätigung).

**Personalwesen.** Der Schulleiter ist Vorgesetzter aller an der Schule tätigen Personen; er besucht und berät die an der Schule tätigen Lehrkräfte im Unterricht und trifft Maßnahmen zur Personalarbeit und Personalentwicklung. Ihm sind zahlreiche dienst- und arbeitsrechtliche Befugnisse übertragen wie beispielsweise die Begründung eines Beamtenverhältnisses, der Abschluss eines Arbeitsvertrages, die Verlängerung oder Verkürzung der Probezeit, die Gewährung von Leistungsprämien und Zulagen für Lehrkräfte oder die Abordnung bis zur Dauer eines Schuljahres. Weiter gehende Befugnisse sind schulartspezifisch eingeräumt; dabei verfügen die Leiter des Gymnasiums, der Gesamtschule und insbesondere der Berufsschule über die weitest gehenden Befugnisse (Letzterer auch Abordnung oder Versetzung von Beamten bis BesGr. A15 und vergleichbarer Beschäftigter). Darüber hinaus können im Rahmen des Schulversuchs „Personalkostenbudgetierung an Schulen (PKB)“ den teilnehmenden Schulen erheblich weiter gehende Befugnisse übertragen werden, beispielsweise zum Abschluss befristeter Arbeitsverträge zur Beschäftigung von Vertretungslehrkräften, sonstigen stundenweise beschäftigten Lehrkräften und nichtlehrendem Personal. Verstärkt gilt dies für die im Rahmen des Schulversuchs „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren (ProReKo)“ übertragenen Befugnisse wie beispielsweise die nicht nur vorübergehende Übertragung eines Dienstpostens für Ämter bis zur BesGr. A15; die Verleihung eines anderen Amtes bis BesGr. A15; die Entlassung von Beamten auf Probe wegen Nichtbewährung, die Änderung von Arbeitsverträgen, die Versetzung in den Ruhestand vor Erreichen der Altersgrenze oder Abmahnung, Kündigung und Abschluss von Auflösungsverträgen. Die Lehrkräfte sind verpflichtet, Aufgaben im Rahmen der Eigenverwaltung der Schule und andere außerunterrichtliche Aufgaben zu übernehmen. Der Schulleiter hat jährlich einen Plan über den Personaleinsatz zu erstellen; er kann Entscheidungen zur verpflichtenden Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen treffen. Die Schule wirkt bei der

Besetzung der Schulleiterstelle mit; sie ist über die Bewerbungen zu unterrichten und kann Besetzungsvorschläge machen. Wenn die Schulbehörde dem Vorschlag der Schule nicht folgen will, entscheidet sie nach einer Einigungsfrist von acht Wochen, innerhalb welcher die Schule eine mündliche Erörterung verlangen kann (vgl. § 38a, 43, 45, 52, 112 SchulG; Ziff. 3–5 RdErl. Dienstrechtliche Befugnisse).

**Organisation und Verwaltung.** Die Schule ist nichtrechtsfähige Anstalt ihres Trägers und des Landes. Sie ist im Rahmen der Fachaufsicht und der Rechts- und Verwaltungsvorschriften eigenverantwortlich in Planung, Durchführung und Auswertung des Unterrichts, in der Erziehung sowie in ihrer Leitung, Organisation und Verwaltung. Sie wird durch die Schulbehörden unterstützt. Die Fachaufsicht soll so gehandhabt werden, dass die Eigenverantwortlichkeit der Schule nicht beeinträchtigt wird. Zur Erprobung neuer organisatorischer Konzeptionen sowie zur Überprüfung und Fortentwicklung vorhandener Modelle kann die Schule einen Schulversuch oder die Umwandlung in eine Ganztagschule oder eine Versuchsschule beantragen, wobei im letzten Falle auch von den bestehenden Schulformen abgewichen werden kann. Der Schulvorstand unter Leitung des Schulleiters, dem außerdem Vertreter der Lehrkräfte, Erziehungsberechtigten und Schüler angehören, hat die Aufgabe der Qualitätsentwicklung der Schule. Er entscheidet insbesondere über die Nutzung der der Schule eingeräumten Entscheidungsspielräume, den Plan über die Verwendung der Haushaltsmittel und die Entlastung des Schulleiters, Anträge an die Schulbehörde auf Genehmigung einer besonderen Organisation, Vorschläge an die Schulbehörde zur Besetzung der Stelle des Schulleiters, die Ausgestaltung der Stundentafel, Anträge an die Schulbehörde auf Genehmigung von Schulversuchen, Grundsätze für Werbung und Sponsoring in der Schule sowie die jährliche Überprüfung der Arbeit der Schule. Der Schulleiter trägt im Rahmen seiner Zuständigkeiten die Gesamtverantwortung für die Verwaltung der Schule und für deren Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Er vertritt die Schule nach außen und nimmt das Hausrecht wahr; er führt die laufenden Verwaltungsgeschäfte, verfügt über erweiterte dienstrechtliche Befugnisse und kann Rechtsgeschäfte mit Wirkung für den Schulträger und das Land abschließen (vgl. §§ 1, 22f., 32, 34, 38a, 40, 43f., 120a, 121 SchulG).

**Pädagogische Aufgaben.** Im Schulprogramm legt die Schule fest, welches Leitbild und welche Entwicklungsziele die pädagogische Arbeit und die sonstigen Tätigkeiten der Schule bestimmen. Es ist Grundlage ihrer Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Der Unterricht in allgemein bildenden Schulen wird auf der Grundlage von Kerncurricula erteilt, die auf der Grundlage von Bildungsstandards die erwarteten Lernergebnisse und die verbindlichen Kerninhalte des Unterrichts festlegen und der Schule die Auswahl der weiteren Inhalte überlassen. Die Fachaufsicht ist bei pädagogischen Bewertungen und Entscheidungen begrenzt; diese können nur aufgehoben oder abgeändert werden, wenn sie gegen Rechts- oder Verwaltungsvorschriften verstoßen, von unrichtigen Voraussetzungen oder sachfremden Erwägungen ausgegangen wurde oder gegen allgemein anerkannte pädagogische Grundsätze oder Bewertungsmaßstäbe verstoßen wurde. Angesichts der weitgespannten Aufgaben des Schulvorstandes, in dem Eltern- und Schülervereine Mitglieder sind, sind die Befugnisse der Gesamtkonferenz entsprechend begrenzt; sie entscheidet über das Schulprogramm, die Schulordnung, die Geschäfts- und Wahlordnungen, Fragen der Kompetenzabgrenzung zwischen den verschiedenen Konferenzen und die Grundsätze

zur Leistungsbewertung und Beurteilung. Der Schulvorstand entscheidet über die Bildung von Schulprofilen, über die Wahlmöglichkeiten im Bereich der Stundentafeln und über eine von diesen abweichende Verteilung der Fachstunden; nur die Zahl der Gesamtwochenstunden je Fach in den Schuljahrgängen fünf bis zehn ist einzuhalten. Der Schulleiter kann über die Durchführung von Teamunterricht und Klassenteilungen entscheiden. Die Schule kann eine ständige Zusammenarbeit mit anderen Schulen vereinbaren, um die Planung und Durchführung des Unterrichts aufeinander abzustimmen oder auf andere Weise die Durchlässigkeit zwischen den Schulformen zu fördern bzw. ein differenziertes Unterrichtsangebot zu ermöglichen. Die Schule kann im Rahmen eines Schulversuchs neue pädagogische und organisatorische Konzeptionen erproben (vgl. §§ 23, 25, 32–34, 50, 122 SchulG).

**Schulqualität.** Auf der Grundlage ihres Schulprogramms überprüft und bewertet die Schule jährlich den Erfolg ihrer Arbeit; der Schulvorstand entscheidet über die Grundsätze für die interne Evaluation. Die Schule plant Verbesserungsmaßnahmen und führt diese nach einer von ihr festgelegten Reihenfolge durch. Die Schule ist zur Teilnahme an der externen Evaluation verpflichtet. Hierzu ermittelt die Schulinspektion im Auftrag der obersten Schulbehörde die Qualität der einzelnen Schulen auf der Grundlage eines standardisierten Qualitätsprofils. Die Ergebnisse werden der Schule übermittelt (vgl. §§ 30, 32, 38a, 123a SchulG).

### 3.7.7 Rheinland-Pfalz

**Finanzwesen.** Die Schule nimmt ihre wirtschaftlichen Angelegenheiten im Rahmen der vom Schulträger zur Verfügung gestellten Haushaltsmittel selbstständig und selbstverantwortlich wahr. Sie kann Zuwendungen Dritter zur Förderung und Unterstützung der Erziehungs- und Bildungsarbeit einwerben und hierauf in geeigneter Weise hinweisen, soweit dies mit dem Auftrag der Schule vereinbar ist. Mit Blick auf mögliche Folgekosten sind die Belange des Schulträgers und des Landes zu berücksichtigen. Eine gewerbliche Betätigung und der Vertrieb von Gegenständen in der Schule sind nicht gestattet; im Falle besonderer schulischer Gründe kann der Schulleiter Ausnahmen zulassen. Er entscheidet im Einvernehmen mit dem Schulleiternbeirat über die Zulassung jahrgangsübergreifender Sammlungen sowie mit Zustimmung von Elternbeirat und Schulträger über den schulinternen Verkauf von Speisen und Getränken. Über Sammlungen innerhalb einer Klasse entscheidet der Klassenleiter; Werbung auf dem Schulgelände ist nicht zulässig; ausgenommen sind Anzeigen in Schülerzeitungen. Schulen im Projekt „Erweiterte Selbstständigkeit“ erhalten ein Personalbudget nach Maßgabe der schulartspezifischen Zuweisungen sowie ein Fortbildungskontingent; sie können in bestimmtem Umfang Stellen kapitalisieren (vgl. §§ 34, 89, SchulG; §§ 103, 105 Übergreifende Schulordnung).

**Personalwesen.** Der Schulleiter ist als Vorgesetzter gegenüber Lehrkräften, pädagogischen und technischen Fachkräften, Betreuungskräften und Verwaltungs- und Hilfspersonal weisungsberechtigt; ihm können dienst- und arbeitsrechtliche Aufgaben und Zuständigkeiten des Dienstherrn übertragen werden. Die Einstellung, Entlassung und anderweitige Verwendung von Verwaltungs- und Hilfspersonal sowie von Betreuungskräften durch den Schulträger erfolgen im Benehmen mit dem Schulleiter. Er führt regelmäßig Mitarbeitergespräche

mit dem pädagogischen Personal. Seine Zuständigkeiten umfassen die Genehmigung von Nebentätigkeiten, Inlandsdienstreisen und Sonderurlaub sowie die Ausstellung von Dienst- und Arbeitszeugnissen. Der Leiter einer Schule im Projekt „Erweiterte Selbstständigkeit“, einer Ganztagschule „neuer Form“ oder einer Schule mit Hauptschulbildungsgang kann Honorarverträge mit pädagogischen Fachkräften abschließen. Die Bestellung des Schulleiters erfolgt im Benehmen mit dem Schulträger und dem Schulausschuss. Schulträger und Schulausschuss erhalten die schriftliche Auswahlentscheidung sowie das Bewerbungsschreiben der ausgewählten Person vorgelegt. Schulträger und Schulausschuss können ihre Benehmenserklärung vor der Auswahlentscheidung abgeben. In diesem Fall sind der Schulträger und der Schulausschuss berechtigt, die Bewerbungsschreiben einzusehen und Bewerber zu Vorstellungsgesprächen einzuladen. In die Auswahl ihrer Lehrkräfte kann die Schule einbezogen werden. Neben dem zentralen Lehrereinstellungsverfahren können Stellen auch „schulscharf“, d. h. entsprechend dem von der Schule festgelegten Anforderungsprofil, ausgeschrieben werden; dies gilt insbesondere für Schulen im Projekt „Erweiterte Selbstständigkeit“ (vgl. §§ 23, 25f. SchulG).

**Organisation und Verwaltung.** Die Schule ist nichtrechtsfähige Anstalt des Schulträgers. Die Schule gestaltet im Rahmen der Rechts- und Verwaltungsvorschriften und Anweisungen der Dienst- und Fachaufsicht ihre Arbeit in eigener Verantwortung. Sie plant, verwaltet und organisiert ihre Angelegenheiten selbstständig und ist für die Schulentwicklung und Qualitätssicherung verantwortlich. Die Schulaufsicht berät und unterstützt die Schule bei der Erfüllung ihrer Aufgaben und Ziele einschließlich der internen Evaluation; hierzu können die Schulbehörde und die Schule Zielvereinbarungen abschließen. Die Schule kann sich am Schulversuch „Selbstverantwortliche Schule“ beteiligen, dessen Schwerpunkt im Bereich pädagogisch-unterrichtlicher Fragen liegt; die organisatorisch-administrativen Befugnisse beschränken sich auf die Verfügung über ein Fortbildungskontingent, die Kapitalisierung von Stellen in begrenztem Umfang und die Entscheidung über das Sachmittelbudget. Die Aufgaben des aus Vertretern der Lehrkräfte, Schüler und Eltern gebildeten Schulausschusses sind begrenzt. Er soll das Zusammenwirken der Gruppen bei Meinungsverschiedenheiten ausgleichen; er ist zu hören vor grundlegenden Veränderungen wie der Änderung oder Schließung der Schule, der Namensgebung, der Durchführung eines Schulversuchs und vor dem Ausschluss eines Schülers; die Hausordnung bedarf seiner Zustimmung. Neben dem Schulausschuss existieren die Gesamtkonferenz der Lehrkräfte, der Schulelternbeirat und die Versammlung der Klassensprecher. Der Schulelternbeirat hat Anhörungsrechte; seiner Zustimmung bedürfen insbesondere Abweichungen von der Stundentafel, Grundsätze über Hausaufgaben und Schulfahrten sowie der Abschluss von Schulpartnerschaften. Der Schwerpunkt der Entscheidungsbefugnisse liegt bei der Gesamtkonferenz. Der Schulleiter ist den Konferenzen und der Schulaufsicht gegenüber berichtspflichtig. Sein Amt ist mit umfangreichen Verwaltungsaufgaben und eingeschränkten dienstrechtlichen Befugnissen ausgestattet. Neben den allgemeinen Verwaltungsaufgaben ist er für die Personalführung und die interne Evaluation verantwortlich (vgl. §§ 23, 26, 48, 73f. SchulG; Schulversuch „Selbstverantwortliche Schule“).

**Pädagogische Aufgaben.** Die Schulen legen im Rahmen des Schulgesetzes ihre pädagogischen Ziele und Schwerpunkte selbst fest; die Lehrkräfte gestalten ihre Erziehungs- und Unterrichtsarbeit in eigener pädagogischer Verantwortung im Rahmen der für die Schule

geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften, der Anordnungen der Schulaufsicht und der Beschlüsse der Konferenzen. Eine generelle Verpflichtung zur Erstellung eines Schulprogramms besteht nicht. Die Schule entscheidet im Rahmen der Vorgaben über Differenzierungs- und Fördermaßnahmen sowie über Unterrichtsangebote im wahlfreien Bereich. Auf der Grundlage der Bildungsstandards und weiteren Vorgaben der Schulaufsicht erstellt die Schule schuleigene Arbeitspläne. Sie kann bis zu zehn Prozent des wöchentlichen Unterrichtssolls jeder Klasse in eigener Verantwortung gestalten. Die Grundschule kann die für die Fächer und Fachbereiche ausgewiesenen Zeiten nach eigenen pädagogischen Zielen rhythmisieren. Die weiterführenden Schulen verteilen im Rahmen der Stundenkontingente in eigener Verantwortung die Wochenstunden auf die einzelnen Fächer oder Fachbereiche und Klassenstufen; sie können die Gesamtstundenzahl der einzelnen Fächer bei entsprechendem Ausgleich verändern und für zeitlich befristete Projekte bis zu drei Wochenstunden pro Klasse in eigener Verantwortung verwenden. Sie entscheiden selbstständig über eine Fächer verbindende Zusammenfassung von Fachanteilen, über Abweichungen von den Stundenansätzen für die Pflichtfächer und Wahlpflichtfächer im Umfang einer Wochenstunde, über die Unterrichtsorganisation einstündiger Fächer und die Nutzung von Unterrichtsstunden aus mehrstündigen Fächern in anderen Fächern. Schulversuche dienen insbesondere der Entwicklung neuer schulischer Strukturen, der Neubestimmung von Bildungszielen und Lerninhalten, der Entwicklung neuer Lehr- und Lernverfahren und der Erprobung innovativer Methoden der schulinternen Evaluation. Im Rahmen des (auf ca. zwölf Schulen begrenzten) Modellversuchs „Selbstverantwortliche Schule“ kann die Schule neue Inhalte und Fächer zur Profilbildung in ihre Schularbeit aufnehmen, von der vorgegebenen Unterrichtsstundendauer abweichen, über den Unterrichts- und Arbeitsrhythmus während des Schultages, der Schulwoche und des Schuljahres entscheiden und unabhängig von den Vorgaben der Klassen- und Lerngruppenbildung jahrgangs- und fächerübergreifende Lerngruppen einrichten. Sie kann individuelle Bildungsgänge durch Schulzeit verkürzende Fördermaßnahmen ermöglichen und selbstständig über Art, Umfang und Zahl der Leistungsüberprüfungen entscheiden; sie ist nicht an die bestehenden Versetzungsregelungen gebunden (vgl. §§ 20, 23, 25 SchulG; § 49 Übergreifende Schulordnung; VwV Pädagogischer Freiraum).

**Schulqualität.** Die Schule legt ihr pädagogisches Profil fest, um die Qualität ihrer Arbeit zu entwickeln. Durch interne Evaluation überprüft sie regelmäßig das Erreichen ihrer Ziele. Sie ist verpflichtet, an den von der Schulbehörde veranlassten Maßnahmen zur externen Evaluation durch die Agentur für Qualitätssicherung, Evaluation und Selbstständigkeit von Schulen sowie an internationalen, länderübergreifenden und landesinternen Vergleichsuntersuchungen teilzunehmen. Sie schließt auf der Grundlage der Ergebnisse der internen und externen Evaluation mit der Schulbehörde Zielvereinbarungen über die weitere Qualitätsentwicklung (vgl. §§ 23, 28, 97a SchulG).

### 3.7.8 Sachsen-Anhalt

**Finanzwesen.** Die Schule soll für ihre pädagogische Arbeit Budgets zur Verwendung in eigener Verantwortung vom Schulträger und von der Schulbehörde erhalten. Die Schulbehörde überweist Haushaltsmittel für Lehr- und Lernmittel, Zuschüsse für Schulfahrten und

Reisekosten für Lehrkräfte aus Anlass von Schulfahrten zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung; diese Mittel sind unter Berücksichtigung vorgegebener Zweckbindungen grundsätzlich deckungsfähig und können von der Schule innerhalb ihres Gesamtbudgets nach eigener Prioritätensetzung verwendet werden. Der Schulleiter bewirtschaftet die überwiesenen Mittel. Zur Haushaltsüberwachung sind die einzelnen Festlegungs- und Zahlungsvorgänge in Listen nachzuweisen. Spenden oder Sachzuwendungen können von der Schule angenommen werden, wenn sie schulischen Zwecken dienen. Die Entgegennahme von Sachzuwendungen bedarf der Zustimmung des Schulträgers. Schulsponsorship ist zulässig, wenn es dem Erziehungs- und Bildungsauftrag der Schule nicht widerspricht. Geldspenden sind an den Schulförder- oder Elternverein oder den Schulträger abzuführen. Die Gesamtkonferenz beschließt Grundsätze über Art und Form der Werbung und des Sponsorings; die Verwendung entsprechender Einnahmen setzt das Einverständnis des Schulträgers voraus. Die Entscheidung über die Zulässigkeit von Spenden im Einzelfall und über den Abschluss von Sponsoring-Vereinbarungen (ggf. Zustimmung des Schulträgers) trifft der Schulleiter. Ganztagschulen stellt der Schulträger im Rahmen seiner Zuständigkeit die erforderlichen Personalressourcen und zusätzliche Zuschüsse zur sächlichen Ausstattung der Schule zur Verfügung (vgl. §§ 24, 26 Schul; VwV Sachmittelbudget; VwV Sponsoring).

**Personalwesen.** Der Schulleiter ist als Vorgesetzter weisungsberechtigt gegenüber den an der Schule tätigen Lehrkräften, pädagogischen Mitarbeitern, Betreuungskräften und Mitarbeitern, die im Dienst des Schulträgers stehen. Er entscheidet über den Jahresurlaub für das nicht lehrende Landespersonal und Sonderurlaub für Lehrkräfte und Fachmoderatoren, über Veranstaltungen der Lehrerfort- und -Weiterbildung einschließlich der Verpflichtung des lehrenden Personals zur Teilnahme, über Nebentätigkeiten der Lehrkräfte, über die Ermäßigung der Regelstundenzahl aus Altersgründen und über die Genehmigung von Dienstreisen. Vor dem Hintergrund von Unterrichtsbesuchen und Fachgesprächen erstellt er Beurteilungen. Der Schulleiter ist dafür verantwortlich, dass jede Lehrkraft ihre Unterrichtsverpflichtung erfüllt und dass das vorhandene Arbeitspotential des Lehrerkollegiums möglichst vollständig ausgeschöpft und Unterrichtsausfall vermieden wird. Zum flexiblen Unterrichtseinsatz der Lehrkräfte kann er die Über- oder Unterschreitung der Unterrichtsverpflichtung im Umfang von bis zu vier Wochenstunden pro Lehrkraft anordnen; an berufsbildenden Schulen kann in einem noch größeren Umfang von der Unterrichtsverpflichtung abgewichen werden. Der Schulleiter hat einen Ausgleich spätestens im folgenden Schuljahr sicherzustellen. Mehr- oder Minderzeiten dürfen am Ende des Schuljahres 80 Unterrichtsstunden nicht überschreiten. Der Schulleiter kann eine Lehrkraft verpflichten, Aufgaben im Rahmen der Eigenverwaltung der Schule und andere schulische Aufgaben außerhalb des Unterrichts zu übernehmen. Er ist für die Personalentwicklung und die Erstellung eines darauf abgestimmten Fortbildungsplans der Schule verantwortlich, in dem er die an der benötigten Schule verschiedenen Kompetenzen zu berücksichtigen hat. Jede Lehrkraft ist verpflichtet, im Verlauf eines Schuljahres mindestens zwei Unterrichtsstunden anderer Lehrkräfte zu besuchen und den eigenen Unterricht zu öffnen. Der Schulleiter ist für die Durchführung des schulbezogenen Lehrerauswahlverfahrens verantwortlich; in den Ausschreibungstext können schulspezifische Anforderungen aufgenommen werden; über den Vorschlag entscheidet das Landesverwaltungsamt. Die Gesamtkonferenz hat bei der Besetzung der Schulleiterstelle ein Anhörungsrecht; nach einer Einigungsfrist von sechs Wochen entscheidet die Schulbehörde (vgl. §§ 26, 30f. SchulG; VwV Unterrichtseinsatz; VwV Einstellungsverfahren).

**Organisation und Verwaltung.** Die Schule ist nichtrechtsfähige Anstalt; sie untersteht der herkömmlichen umfassenden Schulaufsicht (Schulgestaltung, Dienst- und Fachaufsicht). Die Schule ist im Rahmen der staatlichen Verantwortung und der Rechts- und Verwaltungsvorschriften selbstständig in der Planung und Durchführung ihrer pädagogischen und administrativen Aufgaben; die Fachaufsicht fördert ihre Selbstständigkeit. Der Schulleiter kann Rechtsgeschäfte mit Wirkung für den Schulträger bzw. die Schulaufsichtsbehörde abschließen. Die Schule kann sich ein eigenes Profil geben und entscheidet auf der Grundlage des vorhandenen Bedarfs und ihrer personellen, sächlichen und haushaltsmäßigen Möglichkeiten. In ihrem Schulprogramm legt sie fest, welche Entwicklungsziele die Planung der pädagogischen Arbeit und die Aktivitäten der Schule bestimmen; es ist Grundlage für die Koordinierung der Handlungen der in der Schule tätigen Personen und ihrer Verpflichtung zur kontinuierlichen Sicherung der Qualität ihrer Arbeit. Das Schulgesetz verpflichtet die oberste Schulbehörde, der Schule schrittweise weitere Entscheidungsbefugnisse mit dem Ziel der Erhöhung ihrer Selbstständigkeit zu übertragen. Zur Erprobung neuer organisatorischer Konzeptionen kann die Schule mit Genehmigung der obersten Schulbehörde einen Schulversuch durchführen. Der Schulleiter erledigt die laufenden Verwaltungsgeschäfte und nimmt die nicht den Konferenzen vorbehaltenen Aufgaben wahr. Zur Sicherung des Ganztagsangebots und Ausgestaltung der regelmäßigen Zusammenarbeit kann der Leiter einer offenen Ganztagschule mit außerschulischen Institutionen eine Kooperationsvereinbarung abschließen. Die Konferenzen koordinieren die Erziehungs- und Unterrichtsarbeit im Rahmen der gesamten Schule. Zentrales Beratungs- und Entscheidungsgremium ist die Gesamtkonferenz der Lehrkräfte sowie der Vertreter der Eltern und Schüler. Sie beschließt über alle wesentlichen Angelegenheiten der Schule; hierzu gehören insbesondere die pädagogischen Grundsätze und Konzepte (z. B. offene Ganztagschule), die Beantragung eines Schulversuchs, das Schulprogramm, die Grundsätze der Leistungsbewertung, pädagogische Unterstützungsmaßnahmen, die Hausordnung, der Erlass von Geschäftsordnungen, die Errichtung von Teilkonferenzen, Grundsätze für Unterrichtsverteilung, die Zusammenarbeit mit dem Schulträger und außerschulischen Einrichtungen sowie die Verteilung der Haushaltsmittel (vgl. §§ 2, 11, 24–28, 83 SchulG).

**Pädagogische Aufgaben.** Auf der Grundlage des schulgesetzlichen Erziehungs- und Bildungsauftrages entwickelt die Schule ihr eigenes pädagogisches Profil. Sie gibt sich hierzu ein Schulprogramm, das darüber Auskunft gibt, welche Entwicklungsziele und Leitideen die Planung der pädagogischen Arbeit und die Aktivitäten der Schule bestimmen; das Schulprogramm ist Grundlage für die Koordinierung der Handlungen aller in der Schule tätigen Personen. Zur Erprobung neuer pädagogischer Konzeptionen kann ein Schulversuch durchgeführt werden. Die Schule kann in einzelnen Schuljahrgängen oder Fächern eigene Fachlehrpläne zur Grundlage ihrer Unterrichtsarbeit machen. Zur Verbesserung der Erfolgchancen der Schüler können Eltern-Schüler-Vereinbarungen über die Rechte und Pflichten der am Erziehungsprozess Beteiligten getroffen werden. Die Grundschule legt in ihrem pädagogischen Konzept die Bedingungen für eine verlässliche Gestaltung des Schultages fest und entscheidet selbstständig über eine flexible Klassen- und Lerngruppenbildung sowie die Unterrichtsorganisation (z. B. Zusammenfassung von Fächern, Epochenunterricht). Die Stundentafel ist flexibilisiert; es ist nur sicherzustellen, dass über den Zeitraum der Grundschule alle betroffenen Fächer ausgewogen vertreten sind. Die Stundentafeln für die Sekundarstufen ermöglichen Handlungsfreiräume bei der Unterrichtsorganisation in Form des fachbezogenen,

fächerübergreifenden oder fächerverbindenden Unterrichts. Eine Schule, die Ganztagschule werden will, muss ein pädagogisches Konzept für die ganztägige Erziehungs- und Bildungsarbeit entwickeln; sie kann den Tagesablauf nach pädagogischen und lernpsychologischen Gesichtspunkten rhythmisieren und die Dauer der Unterrichtsstunde flexibel bestimmen. Die Lehrkräfte unterrichten in eigener pädagogischer Freiheit und Verantwortung auf der Grundlage der Rechts- und Verwaltungsvorschriften sowie der Beschlüsse der Konferenzen; diese haben auf die pädagogische Freiheit Rücksicht zu nehmen (vgl. §§ 11f., 24, 30 SchulG; VwV Schulprogramm; VwV Schulversuche; VwV Ganztagschule; VwV Grundschule; VwV Lehrplan Sek. I; VwV Arbeit der Schulen).

**Schulqualität.** Die Schule ist zur kontinuierlichen Qualitätssicherung verpflichtet; ihr obliegt die interne Evaluation, bei der sie sich der Mitarbeit Dritter bedienen kann. Das Landesinstitut für Schulqualität und Lehrerbildung Sachsen führt die externe Evaluation in Form von Schulbesuch, Inspektion und Schulbefragungen durch; zentrale Leistungserhebungen werden vom Landesinstitut in Zusammenarbeit mit der Schulbehörde durchgeführt. Die Kriterien der internen und externen Evaluation sind aufeinander abzustimmen (vgl. §§ 11a, 82 SchulG).

### 3.7.9 Schleswig-Holstein

**Finanzwesen.** Die Schule erhält vom Schulträger und von der Schulbehörde für ihre Aufgaben Haushaltsmittel zur eigenverantwortlichen Verwendung. Der Schulleiter verwaltet das Schulvermögen und die zugewiesenen Haushaltsmittel und legt jährlich Rechenschaft gegenüber der Schulkonferenz über die Bewirtschaftung der Haushaltsmittel und der der Schule zugewiesenen Stellen ab. Er kann für die Schule Girokonten einrichten. Unter der Voraussetzung, dass Stellen oder Stellenanteile unbesetzt sind, kann der Schulleiter beantragen, dass bis zu 10 Prozent der zugewiesenen Stellen oder Stellenanteile in Haushaltsmittel umgewandelt werden; diese werden der Schule als Personalkostenbudget zur selbstständigen Bewirtschaftung zugewiesen. Bei schulischen Veranstaltungen dürfen Waren grundsätzlich nicht angeboten oder verkauft werden; Entsprechendes gilt für den Abschluss sonstiger Geschäfte. Werbemaßnahmen und Sammlungen, die nicht schulischen Zwecken dienen, sind unzulässig. Die Schule darf zur Erfüllung ihrer Aufgaben Zuwendungen von Dritten entgegennehmen und auf deren Leistungen in geeigneter Weise hinweisen, wenn dies mit dem Bildungs- und Erziehungsauftrag vereinbar ist und die Werbewirkung hinter den schulischen Nutzen zurücktritt. Über Ausnahmen vom Verbot des Verkaufs von Waren, des Abschlusses von Geschäften und der Werbung in der Schule entscheidet die Schulkonferenz, im Falle allgemeiner Ausnahmen die Schulaufsichtsbehörde. Im Rahmen der Verpflichtung der Schule zur Zusammenarbeit mit Trägern des außerschulischen Bildungswesens kann der Schulleiter finanzielle Verpflichtungen eingehen, soweit für diesen Zweck Mittel zur Verfügung stehen. Die Kosten der Schülervertretungen werden vom Schulträger und vom Land getragen; für den Abschluss von Rechtsgeschäften bedürfen sie einer für das einzelne Rechtsgeschäft ausgestellten Vollmacht des Kostenträgers. Die berufsbildende Schule und das Regionale Berufsbildungszentrum (RBZ) können im Rahmen selbst erwirtschafteter Mittel Angebote der beruflichen Weiterbildung in Abstimmung mit den örtlichen Weiterbildungsverbänden vorhalten;

das Land stellt Stellen, Personalmittel und Mittel für die persönlichen Kosten der Lehrkräfte zur Verfügung (vgl. §§ 3, 29, 33, 49f., 80, 101 SchulG, VwV Befugnisserweiterung BS/RBZ).

**Personalwesen.** Der Schulleiter ist als Vorgesetzter gegenüber den Lehrkräften und den übrigen an der Schule Beschäftigten weisungsberechtigt; er entscheidet im Rahmen der von der Lehrerkonferenz beschlossenen Grundsätze über die Fortbildungsplanung der Schule. Er kann andere Lehrkräfte beauftragen, Teile seiner Aufgaben in seinem Auftrag zu erfüllen. Die wöchentlichen Pflichtstunden der Lehrkräfte sind keine Mindest- oder Höchstgrenze; der Schulleiter nimmt die auf einen Zweijahreszeitraum bezogene Budgetierung der für die pädagogische Arbeit und für Leitungs- und Koordinationsaufgaben verfügbaren Stunden vor. Der Schulleiter führt im Rahmen der schulinternen Personalführung und -entwicklung regelmäßig Mitarbeitergespräche und gibt Rückmeldungen für die schulinternen Leitungskräfte. Diese Gespräche dienen der Potenzialanalyse und sind zu dokumentieren. Er kann in Mitarbeitergesprächen Zielvereinbarungen treffen. Dem Schulleiter ist im Rahmen des zugewiesenen Budgets die Befugnis übertragen, befristete Beschäftigungsverhältnisse mit Lehrkräften für unterrichtliche oder unterrichtsergänzende Tätigkeiten zu begründen, Dienstleistungsverträge mit selbstständig tätigen Personen befristet abzuschließen, befristete Kooperationsverträge mit Unternehmen oder Institutionen einzugehen und die Mehrarbeitsmittel zu bewirtschaften. Er kann außerhalb des Lehrplans und für weitere pädagogische Angebote und Betreuungsmaßnahmen auch Personen einsetzen, die bei einem Schulträger, einem Elternverein oder einer Institution beschäftigt sind, sowie bei schulischen Veranstaltungen geeignete Personen zur Unterstützung der Lehrkräfte unter deren Verantwortung einsetzen; diese Tätigkeiten erfolgen ohne Vergütung. Im schulbezogenen Lehrereinstellungsverfahren entscheidet der Schulleiter über die Bewerberauswahl; eine schulinterne Abstimmung findet nicht statt. Er übermittelt seinen Auswahlvermerk und die Bewerbungsunterlagen der ausgewählten Lehrkraft an das Ministerium, das nur noch beamten- bzw. tarifrechtliche Fragen prüft. Der aus Vertretern der Lehrkräfte, Eltern und Schüler bestehende Schulleiterwahlausschuss wählt unter den bis zu vier geeigneten Personen, die das Ministerium vorschlägt, mit absoluter Mehrheit seiner Mitglieder, den Kandidaten, der durch das Ministerium ernannt wird. Dem Leiter einer berufsbildenden Schule bzw. des Regionalen Berufsbildungszentrums sind erheblich erweiterte Personalführungsbefugnisse übertragen. So nehmen die Leiter beispielsweise für die zugewiesenen Planstellen und Vertretungsfondsmittel die Bewerberauswahl vor und schließen zeitlich befristete Angestelltenverträge für Vertretungs- und Aushilfskräfte ab; sie beenden Arbeitsverhältnisse durch Kündigung in der Probezeit und entscheiden über die Verlängerung der Probezeit und Entlassung bei Nichtbewährung in der laufbahnrechtlichen Probezeit, übertragen ihre Befugnisse und Aufgaben auf die Leiter von Abteilungen (z. B. Anordnung von Vertretungen und Mehrarbeit für die Dauer von zwei Wochen); sie entscheiden über die schulbezogene Ausschreibung und Besetzung von Funktionsstellen und über Beförderungen oder Eingruppierungsmöglichkeiten nach den entsprechenden Entgeltgruppen sowie über die Umwandlung von Planstellen im Rahmen des Projektes „Geld statt Stellen“ in eigener Verantwortung (vgl. §§ 33f., 37–39 SchulG; Ziff 2–3 Einstellungshinweise; § 2 VwV Personalkostenbudgetierung; VwV Befugnisserweiterung BS/RBZ).

**Organisation und Verwaltung.** Die Schule ist nichtrechtsfähige Anstalt und untersteht der umfassenden Schulaufsicht, die auch im Einzelfall anstelle der Schule tätig werden kann. Soweit die Schule Verwaltungsakte erlässt, gilt sie als untere Landesbehörde. Die Träger berufsbildender Schulen können diese als rechtsfähige Anstalten des öffentlichen Rechts errichten. Der Schulleiter kann auf der Grundlage einer allgemein oder im Einzelfall erteilten Vollmacht und im Rahmen der ihm zur Verfügung stehenden Mittel Rechtsgeschäfte abschließen und mit Wirkung für den Schulträger oder das Land Verpflichtungen eingehen; er handelt dabei in Vertretung der Kostenträger. Die Schule ist im Rahmen der geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften selbstständig in der Durchführung ihres Auftrages und in der Verwaltung ihrer Angelegenheiten. Sie gibt sich zur Ausgestaltung ihrer pädagogischen Arbeit und des Schullebens ein Schulprogramm. Die Schule arbeitet mit anderen pädagogischen Institutionen in ihrem Umfeld zusammen und kann Verträge über Art, Umfang und Inhalt dieser Zusammenarbeit abschließen. Sie kann zur Erprobung von Abweichungen in Bezug auf Organisation und Verwaltung, Bildungsgänge und Abschlüsse, Aufnahmevoraussetzungen und Mitbestimmung einen Schulversuch beantragen. Der Schulleiter erledigt die laufenden Verwaltungsgeschäfte, leitet die zentralen Konferenzen und nimmt die diesen nicht vorbehaltenen Aufgaben wahr; er verfügt durch seine Personalführungskompetenzen über eine relativ starke Position. Die Schulkonferenz beschließt als oberstes Beschlussgremium der Schule insbesondere über die Grundsätze der Erziehungs- und Unterrichtsarbeit und das Schulprogramm, über Grundsatzfragen der Anwendung von Rahmenrichtlinien, Lehrplänen, Stundentafeln und Lehrmethoden und über Grundsätze für die Leistungsbewertung und Versetzung, für Hausaufgaben und Klassenarbeiten, für den schulart-, jahrgangs-, fächer- und lernbereichsübergreifenden Unterricht und die Formen der Differenzierung sowie für Betriebs erkundungen, Betriebspraktika und Praxistage; sie beschließt des Weiteren über die Schul-, Haus- und Pausenordnungen, die Beantragung eines Schulversuchs, die Einführung der Ganztagschule, die Festlegung der Unterrichtszeit und die Zahl der Unterrichtstage in der Woche, Ausnahmen vom Verbot des Warenverkaufs und den Abschluss sonstiger Geschäfte sowie Folgerungen aus Ergebnissen externer Evaluationen und sonstiger Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung. Die Lehrerkonferenz berät alle Angelegenheiten, die in der Schulkonferenz behandelt werden, und beschließt insbesondere über Grundsätze für die Koordinierung von Unterrichtsinhalten und -methoden, die Aufstellung des Stunden-, Aufsichts- und Vertretungsplanes, die Verteilung der Verwaltungsarbeit auf die Lehrkräfte und die Fortbildungsplanung. Der Schulleiter des Regionalen Bildungszentrums ist für die Geschäftsführung des RBZ verantwortlich; sie erfolgt auf der Grundlage der Zielvereinbarungen mit der Schulaufsichtsbehörde. Der Schulleiter trägt die Verantwortung für die Verwaltung und die pädagogische Arbeit des RBZ und vertritt es nach außen. Der Träger des RBZ bestimmt die Mitglieder des Verwaltungsrates. Soweit nicht jeweils ein Vertreter der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite dem Verwaltungsrat als stimmberechtigtes Mitglied angehört, sollen sie an den Sitzungen des Verwaltungsrates mit beratender Stimme teilnehmen; auch ein Vertreter der Schulaufsichtsbehörde kann mit beratender Stimme teilnehmen. Der Verwaltungsrat führt die Aufsicht über die Tätigkeit der Geschäftsführung. Ihm obliegt insbesondere die Beschlussfassung über die Feststellung und Änderung des Wirtschaftsplanes, die Feststellung des Geschäftsberichtes und die Entlastung der Geschäftsführung; er beschließt auf Vorschlag der Pädagogischen Konferenz über das Schulprogramm, den Antrag auf Durchführung ei-

nes Schulversuchs und die Grundsätze der Zusammenarbeit mit den Ausbildungsbetrieben und außerschulischen Institutionen. Er kann jederzeit von der Geschäftsführung über alle Angelegenheiten des RBZ Berichterstattung verlangen (vgl. §§ 2f., 64, 108f., 125, 128, 138 SchulG).

**Pädagogische Aufgaben.** Auf der Grundlage des Erziehungs- und Bildungsauftrages gibt sich die Schule zur Ausgestaltung ihrer pädagogischen Arbeit ein Schulprogramm, das von der Schulkonferenz in regelmäßigen Abständen zu überprüfen ist. Zur Erprobung neuer pädagogischer Konzeptionen kann sie einen Schulversuch beantragen, der sich auf Lehr- und Lernverfahren, Lernziele und -inhalte, Bildungsauftrag, Bildungsgänge und Abschlüsse, Aufnahmevoraussetzungen und Zahl der Jahrgangsstufen beziehen kann. Eine Gemeinschaftsschule beschreibt in einem pädagogischen Konzept, in welcher Form das gemeinsame Lernen über die Jahrgangsstufen 5 und 6 hinaus bis Jahrgangsstufe 10 realisiert werden soll. Die Grundschule organisiert für die tägliche Schulzeit einen festen zeitlichen Rahmen; in ihrem pädagogischen Konzept entscheidet sie über die Bildung jahrgangsübergreifender Lerngruppen. Auf der Grundlage der Kontingenzstundentafel können die Fächer innerhalb des Schuljahres im Epochenunterricht erteilt und Stundenanteile mehrerer Fächer in einem Projekt zusammengefasst werden. Das für ein Fach oder einen Fachbereich vorgesehene Kontingenz kann in den ersten sechs Jahrgangsstufen auf jeweils zwei Jahre und in den Jahrgangsstufen sieben bis neun bzw. zehn frei auf die Jahrgangsstufen verteilt werden. Unter Berücksichtigung der Fachmindestkontingente können Stundenanteile einem anderen Fach oder Fachbereich zugewiesen werden. Für das Förderkonzept der Schule können Stundenanteile aller Fächer eingesetzt werden. Die Gestaltung des Wahlpflichtbereichs der Sekundarstufe I ist Teil des Förderkonzepts der Schule. Die Schule entscheidet, ob der Unterricht schulart-, jahrgangs-, fächer- und lernbereichsübergreifend erteilt wird. Als Instrument lernprozessbegleitender Beobachtung und individueller Förderung erstellt jede allgemein bildende Schule auf Beschluss der Klassenkonferenz einen Lernplan für jeden Schüler mit besonderer Begabung oder mit Lernproblemen. Der Lernplan enthält verbindliche Absprachen zwischen den am schulischen Werdegang des Schülers Beteiligten über zu treffende Maßnahmen und deren Unterstützung. Zur Vermeidung der Abschulung ohne Schulabschluss können die Schulen der Sekundarstufe I beschließen, dass leistungsschwache Schüler an der Abschlussprüfung des jeweils unterhalb des besuchten liegenden Bildungsgangs teilnehmen müssen (vgl. §§ 3, 43, 138 SchulG; § 3 GrundschulVO; Ziff. I, III Kontingenzstundentafel).

**Schulqualität.** Die Sicherung und Fortentwicklung der Qualität der schulischen Arbeit auf der Grundlage des Schulprogramms sind Aufgaben der Schulkonferenz und des Schulleiters; eine interne Evaluation durch die Schule ist im Schulgesetz nicht vorgesehen. Das Schulprogramm ist regelmäßig zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Das RBZ schließt mit der Schulaufsichtsbehörde Zielvereinbarungen über Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsmaßnahmen ab. Mit dem Projekt „Evaluation im Team (EVIT)“ hat Schleswig-Holstein als erstes Bundesland 2004 die flächendeckende externe Evaluation der Schulen unter der Verantwortung des Instituts für Qualitätsentwicklung an Schulen in Schleswig-Holstein (IQSH) eingeführt. Die Schulen werden über die Ergebnisse informiert (vgl. §§ 33, 108f., 134 SchulG).

### 3.7.10 Baden-Württemberg

**Finanzwesen.** Das Kultusministerium beabsichtigt, einer begrenzten Zahl von Schulen ein Personalkostenbudget für ein eigenverantwortliches Personalmanagement zuzuweisen. Die zur Deckung des laufenden Lehrmittelbedarfs erforderlichen Mittel zur selbstständigen Bewirtschaftung überweist der Schulträger dem Schulleiter (Soll-Vorschrift); die Schulkonferenz entscheidet über die Anforderung von Haushaltsmitteln beim Schulträger. Die Schule darf Spenden entgegennehmen, wenn sie pädagogischen Zwecken dienen sowie eine etwaige Werbung deutlich hinter den Nutzen zurücktritt und nur einen geringen Umfang hat. Dasselbe gilt für Spenden an die Schülermitverantwortung, über deren Annahme der Verbindungslehrer und der Schulleiter entscheiden. Für kurzfristige Vertretungen in der Grundschule kann der Schulleiter im Rahmen des so genannten 70-Stunden-Budgets direkt Verträge abschließen (vgl. §§ 47f. SchulG; VwV Werbung).

**Personalwesen.** Die Bestellung des Schulleiters erfolgt durch die Schulaufsichtsbehörde. Schulkonferenz und Schulträger sind berechtigt, Besetzungsvorschläge zu machen. Die Vorschlagsberechtigten sind gehalten, bei sonst gleichen Qualifikationen der Bewerber dem Bewerber den Vorzug zu geben, der der Schule nicht angehört. Die obere Schulaufsichtsbehörde setzt sich mit der Schulkonferenz und dem Schulträger ins Benehmen, falls sie ihren Vorschlägen nicht entspricht. Kommt eine Einigung nicht zustande, entscheidet die oberste Schulaufsichtsbehörde. Der Schulleiter wirkt durch Beteiligungsgespräche bei der Einstellung von Lehrkräften mit; er kann überdies schulbezogene Stellenausschreibungen durchführen und der Schulverwaltung Besetzungsvorschläge einreichen; die Lehrerkonferenz kann Empfehlungen abgeben. Der Schulleiter führt die Dienstaufsicht über das pädagogische und sonstige Personal und ist weisungsbefugt; er führt mit den Lehrkräften regelmäßig Beratungsgespräche, die mit entsprechenden Zielvereinbarungen enden können, über die Qualität der unterrichtlichen, erzieherischen und außerunterrichtlichen Leistungen und die individuelle Fortbildungsplanung der Lehrer. Im Rahmen des geplanten eigenverantwortlichen Personalmanagements für ausgewählte Schulen sind weiter gehende Befugnisse des Schulleiters zu erwarten (vgl. §§ 39–41 SchulG; VwV Lehrereinstellung; VwV Beratungsgespräch und dienstliche Beurteilung).

**Organisation und Verwaltung.** Das Schulgesetz hält an der umfassenden Schulaufsicht (Fachaufsicht) durch das Land fest; die Schule ist eine nichtrechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts. Doch berechtigt das Schulgesetz die Schule, die zur Aufrechterhaltung der Ordnung des Schulbetriebs und zur Erfüllung der ihr übertragenen unterrichtlichen und erzieherischen Aufgaben erforderlichen Maßnahmen zu treffen und örtliche Schulordnungen, allgemeine Anordnungen und Einzelanordnungen zu erlassen. Inhalt und Umfang der Regelungen ergeben sich aus Zweck und Aufgabe der Schule. Soweit die Schule auf dem Gebiet der inneren Schulangelegenheiten einen Verwaltungsakt erlässt, gilt sie als untere Sonderbehörde. Die Ermächtigung zum Abschluss von Rechtsgeschäften folgt konkludent aus der Bereitstellung von Haushaltsmitteln durch den Schulträger (Verwaltungsaufgaben) und das Land (Personalvertretungsmittel). Die Schulaufsichtsbehörde kann für die Schulen im Gebiet eines Schulträgers aus dem Kreis der Schulleiter einen geschäftsführenden Schulleiter bestellen, der alle Angelegenheiten, die eine einheitliche Behandlung erfordern oder ihm

durch besondere Anordnung übertragen werden (z. B. Entscheidung über Abweichungen von den Schulbezirksregelungen), zu besorgen hat. Ein neues Steuerungsinstrument der Schulaufsicht ist die mit der Einzelschule abzuschließende Zielvereinbarung. Die der Schule übertragenen Aufgaben und die Mitwirkungsrechte der Eltern, Schüler und Lehrer, die das Gesetz detailliert regelt, bleiben im herkömmlichen Rahmen (z. B. Sicherung des geordneten Schulbetriebes, Außenvertretung, Kooperation mit anderen Schulen, Beanstandung rechtswidriger Konferenzbeschlüsse, Unterrichtsbefreiung und Schulzeitverlängerung (Schulleiter); Leistungsbewertung, Prüfungen, Zeugnisse, Versetzungen usw. (Klassen- und Lehrerkonferenzen)). Die Schulkonferenz verfügt über Informations-, Anhörungs-, Vorschlags- und Beschlussrechte. Ihre Zustimmung ist insbesondere erforderlich vor Erlass der Schul- und Hausordnung, bei Beschlüssen über allgemeine Fragen zu Klassenarbeiten und Hausaufgaben, über die Grundsätze zur Durchführung von besonderen Schul- sowie außerunterrichtlichen Veranstaltungen (z. B. Klassenfahrten, Schullandheimaufenthalte) und bei der Festlegung der schuleigenen Stundentafel im Rahmen der Kontingentstundentafel und Entwicklung schuleigener Curricula im Rahmen des Bildungsplanes. Zur Gewinnung von Vertretungsstunden bei kurzfristigen Lehrerausfällen besteht die Möglichkeit des Deputatausgleichs (vgl. § 47 SchulG; § 3 LVG) .

**Pädagogische Aufgaben.** Die Schule gestaltet Unterricht, Erziehung und Schulleben im Rahmen der geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften eigenverantwortlich; die begrenzten Handlungsspielräume werden von den Konferenzen im Rahmen der Gesamtverantwortung des Schulleiters wahrgenommen. Das Schulgesetz enthält keine explizite Bestimmung zur pädagogischen Eigenständigkeit der Schule; es sieht auch nicht die Erstellung eines Schulprogramms vor. Die Lehrkräfte tragen die unmittelbare pädagogische Verantwortung für die Erziehung und Bildung der Schüler; eine explizite Garantie der pädagogischen Freiheit der Lehrkraft fehlt. Das Kerncurriculum legt die unverzichtbaren Lerninhalte fest, die zwei Drittel der jährlichen Unterrichtszeit umfassen; die verbleibende Zeit steht für das schuleigene Curriculum zur Verfügung. Die Schule kann bei der Stundenplanung und Unterrichtsgestaltung von der Dauer der Unterrichtsstunden von 45 Minuten abweichen. Die Unterrichtsstunden werden als Lehrerstundenbudget zugewiesen; im Rahmen bestimmter Vorgaben hat die Schule dadurch erheblich erweiterte Gestaltungsspielräume bei der Unterrichtsorganisation. Die aufgrund einer flexiblen Organisation des Unterrichts erwirtschafteten Stunden verbleiben der Schule und dürfen auch für Schulentwicklungsprojekte eingesetzt werden. Die Konferenzen können hierzu Empfehlungen abgeben; die Verantwortung für das Budget liegt beim Schulleiter. Zur Sicherstellung einer bedarfsgerechten Unterrichtsversorgung kann die oberste Schulaufsichtsbehörde Zielvereinbarungen mit der Schule abschließen. Mit Genehmigung der Schulaufsichtsbehörde kann die Schule einen Schulversuch zur Entwicklung und Erprobung neuer Organisationsformen für Unterricht und Erziehung, wesentlicher inhaltlicher Änderungen sowie neuer Lehrverfahren und Lernmittel durchführen (vgl. §§ 1, 22, 38, 41, 44f. SchulG; Stundentafel-ÖffnungsVO).

**Schulqualität.** Die Schule führt zur Bewertung ihrer Schul- und Unterrichtsqualität regelmäßig Selbstevaluationen durch; sie kann sich dabei der Unterstützung Dritter bedienen. Sie sind Grundlage obligatorischer externer Evaluationen. Die Teilnahme an Lernstandserhebungen und internationalen, nationalen oder landesweiten Vergleichsuntersuchungen

ist verpflichtend. Die Schulaufsichtsbehörden können mit der Schule Zielvereinbarungen zur Qualitätsentwicklung abschließen. Die Stärkung der pädagogischen und fachlichen Verantwortung der beruflichen Schulen ist Ziel des Konzepts Operativ Eigenständige Schule (OES), in dessen Zentrum der flächendeckende Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems zur Sicherung und Entwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität bis 2011 steht (vgl. § 114 SchulG; § 3 LVG, Handreichung Zielvereinbarung).

### 3.7.11 Brandenburg

**Finanzwesen.** Die Schulträger sollen der Schule Entscheidungsbefugnisse über die Verwendung von Sachmitteln zumindest in dem Umfang einräumen, wie diese für Lehr- und Lernmittel und zur Deckung der laufenden Verwaltungskosten bestimmt sind. Der Schulträger kann der Schule ermöglichen, Sachmittel, einschließlich der Mittel, die der Ausstattung und Unterhaltung von Gebäuden und Anlagen dienen, selbst zu bewirtschaften. Soweit Maßnahmen finanziert werden, die sich über mehr als ein Haushaltsjahr erstrecken, kann der Schulträger Übertragbarkeit der Mittel gestatten. Einnahmen oder Ausgabenminderungen, die eine Schule selbst erzielt, sollen der Schule verbleiben. Die staatlichen Schulämter sollen der Schule Entscheidungsbefugnisse über die Verwendung von Personalmitteln einräumen; sie können ihr ermöglichen, Personalmittel selbst zu bewirtschaften. Dies gilt auch für Mittel zur Lehrerfortbildung, über deren Verwendung die Lehrerkonferenz entscheidet (Modellvorhaben „Stärkung der Selbstständigkeit von Schulen“ [MoSeS]). Zuwendungen Dritter dürfen als Spenden oder als Zuwendungen mit dem Ziel der Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit (Sponsoring) entgegengenommen werden, wenn dadurch die ordnungsgemäße Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrages der Schule nicht beeinträchtigt wird. Sie gilt auch dann als gefährdet, wenn die Höhe der Zuwendungen für einzelne, aus der Sicht von Sponsoren besonders attraktive Schulen dazu führen kann, dass ein erhebliches Ungleichgewicht zu anderen durchschnittlich ausgestatteten Schulen entsteht und dadurch die Chancengleichheit aller Schüler gefährdet ist (vgl. §§ 6f., 47, 85 SchulG; VwV Schulbetrieb).

**Personalwesen.** Der Schulleiter ist im Rahmen der Verwaltungsaufgaben gegenüber allen Lehrkräften und dem sonstigen Schulpersonal weisungsberechtigt; er hat begrenzte Dienstvorgesetztenaufgaben (Dienstreisen, Sonderurlaub, Mehrarbeit, Nebentätigkeiten und Beurteilungen) und entscheidet über den Einsatz Dritter im Unterricht oder bei anderen Schulveranstaltungen zur Unterstützung der Lehrkräfte oder zur selbstständigen Tätigkeit. Das Ministerium kann dem Schulleiter weitere Dienstvorgesetzten- und Arbeitgeberaufgaben übertragen. In Angelegenheiten des Unterrichts ist seine Weisungsbefugnis zwar beschränkt, er ist jedoch verpflichtet, in die Unterrichts- und Erziehungsarbeit einzugreifen, wenn Lehrkräfte gegen Rechts- oder Verwaltungsvorschriften, Weisungen der Schulbehörden oder Beschlüsse der schulischen Gremien verstoßen oder wenn sie den Anforderungen an die Qualität des Unterrichts nicht entsprechen. Soweit der Schule Personalmittel zugewiesen sind, kann er befristet Personal einstellen. Der Schulleiter hat ein Anhörungsrecht vor der Umsetzung oder Versetzung einer Lehrkraft an seine Schule und sorgt für die Einhaltung der Verpflichtung der Lehrkräfte zur Fortbildung. Die Lehrerkonferenz hat ein Vorschlagsrecht bei der Schulleiterbestellung; sie beschließt u. a. die Grundsätze der Fortbildung aller Lehr-

kräfte der Schule. Die Schulleiter der MoSeS-Schulen nehmen auch über die Dauer des Modellvorhabens hinaus weitere Aufgaben des Dienstvorgesetzten – im Rahmen der Vorgaben der Schulaufsicht – wahr. Hierzu gehören der Abschluss von Arbeitsverträgen, der Abschluss von Änderungsverträgen über den Umfang der Beschäftigung und die Erteilung der beamtenrechtlichen Bescheide über die befristete Erhöhung des Beschäftigungsumfangs, der Ausspruch von Ermahnungen, Abmahnungen und Kündigungen gegenüber den angestellten Lehrkräften und dem sonstigen pädagogischen Personal sowie von missbilligenden Äußerungen, die keine Disziplinarmaßnahmen sind, gegenüber beamteten Lehrkräften, die Bearbeitung von Dienstaufsichtsbeschwerden über die dienstliche Tätigkeit der Lehrkräfte, die Entscheidung über die Vergabe von Leistungsprämien und Leistungszulagen sowie die Genehmigung und Verpflichtung sowie die Abordnung von Lehrkräften und des sonstigen pädagogischen Personals zur Fortbildung im Rahmen der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel (vgl. § 71 SchulG).

**Organisation und Verwaltung.** Die Schule kann aufgrund einer Bevollmächtigung durch den Schulträger Rechtsgeschäfte mit Wirkung für diesen abschließen, für den Schulträger im Rahmen ihrer verfügbaren Mittel Verpflichtungen eingehen und Verträge über die Nutzung ihrer Räume und ihres Grundstückes abschließen. Die Schulaufsicht hat die Selbstständigkeit der Schule zu achten; doch hält das Schulgesetz an der umfassenden Schulaufsicht (Fach-, Rechts- und Dienstaufsicht) durch das Land fest; es betont als weitere Aufgaben der Schulaufsicht die Schulberatung sowie die Schulvisitation als Instrument der Schulsystembewertung. Die Schule ist nichtrechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts, allerdings lässt das Gesetz auch andere öffentlich-rechtliche Organisationsformen zu. Bislang fehlen hierzu (schul)rechtliche Spezifizierungen. Zielvereinbarungen als neues Steuerungsinstrument können zwischen Schulaufsicht bzw. Schulträger und Schule abgeschlossen werden. Die der Schule übertragenen Aufgaben und die Mitwirkungsrechte der Eltern, Schüler und Lehrer werden im Schulgesetz detailliert geregelt. Neben den erheblich erweiterten Aufgaben im Bereich des Personalwesens bleiben die sonstigen Zuständigkeiten des Schulleiters im länderüblichen Rahmen. Er ist in ein komplexes Gremiensystem eingebunden; verfügt aber über die herkömmlichen Beanstandungs- und Eilentscheidungsbefugnisse; ihm obliegt die Gesamtverantwortung für die Schule. Vor allem in MoSeS-Schulen verfügt er über eine starke Position. Entscheidungen über die Leistungsbewertung, Prüfungsentscheidungen, Zeugnisse, Versetzungen usw. treffen die Klassen- und Lehrerkonferenzen. Die Schulkonferenz beschließt u. a. über das Schulprogramm und die Evaluation der schulischen Arbeit, die Grundsätze zur Lehrerfortbildung, zur Bewirtschaftung von der Schule zur Verfügung stehenden Haushaltsmitteln. Sie kann eine kollegiale Schulleitung, die Organisation der Schule als Spezialschule, die Einrichtung von Spezialklassen, Leistungs- und Profilklassen und Schulversuchen beantragen (bei MoSeS-Schulen auch Änderung der Schulverfassung, vgl. §§ 6, 91, 129f. SchulG).

**Pädagogische Aufgaben.** Die Schule bestimmt ihre pädagogischen Ziele und Schwerpunkte in einem Schulprogramm und führt zur Sicherung und Entwicklung der Qualität ihrer Arbeit regelmäßig Evaluationen durch. Die Schule kann Fächer zu Lernbereichen zusammenlegen, ihr Bildungsprogramm erweitern, den Unterrichtsbeginn und die Unterrichtsstundendauer festlegen und die Sechs-Tage-Woche einführen; sie verfügt über Gestaltungsfreiräume

bei der Umsetzung der Rahmenlehrpläne in schulische Fachlehrpläne. So kann sie im Rahmen der Kontingenzstundentafeln Schwerpunkte bilden, d. h. beispielsweise zur Ausprägung ihres Profils über zehn Prozent der Stunden zur Schwerpunktbildung im Rahmen ihrer Wochenstundentafeln nutzen. Sie kann von den Stundenkontingenten für die Fächer und Lernbereiche durch Umverteilung auf andere Fächer und Lernbereiche und vorübergehend auch von den Wochenstundentafeln insbesondere im Rahmen von Projektunterricht, Praxislernen und Epochenunterricht abweichen. Die Schulkonferenz (Oberschule) hat weitreichende Kompetenzen; sie beschließt u. a., ob der Unterricht bildungsgangbezogen (kooperativ) oder bildungsgangübergreifend (integrativ) erteilt wird, und entscheidet über das Schulprogramm und die Mittelverteilung. Die Schule kann mit Schülern und deren Eltern Bildungsvereinbarungen zur Überprüfung der angestrebten Erziehungs- und Bildungsziele abschließen; in Grundschulen wird für jeden Schüler ein individueller Lernplan erstellt, der Lernziele, Lernfortschritte und Leistungserwartungen sowie beabsichtigte Maßnahmen zur weiteren Förderung enthält. Im Rahmen von Schulversuchen können in Abweichung von bestehenden Bestimmungen Innovationen zu den Unterrichtsinhalten, der Unterrichtsorganisation, den Unterrichtsmethoden und der Form der Leistungsbeurteilung erprobt werden. Eine Schule, die einen Schulversuch erfolgreich abgeschlossen hat, kann auf Antrag eine Schule mit besonderer Prägung (Spezialschule) werden oder entsprechende Klassen einrichten (vgl. §§ 7–8a, 10, 13, 44 SchulG; § 5 GV).

**Schulqualität.** Die Schulen sind verpflichtet, das Erreichen ihrer pädagogischen Ziele und die Umsetzung ihrer verabredeten Arbeitsschwerpunkte oder ihres Schulprogramms regelmäßig zu überprüfen (interne Evaluation); sie können sich hierbei durch Dritte unterstützen lassen. Sie nehmen an den durch die Schulbehörden veranlassten Überprüfungen teil (externe Evaluation). Grundlage ist der Orientierungsrahmen „Schulqualität in Brandenburg“, mit dem für die Zwecke der in- und externen Evaluation und der Schulvisitation Qualitätsbereiche, Qualitätsmerkmale und Kriterien guter Schulen festgelegt werden (vgl. § 7 SchulG).

### 3.7.12 Mecklenburg-Vorpommern

**Finanzwesen.** Die Bewirtschaftung der Haushaltsmittel ist Aufgabe des Schulleiters, soweit der Schulträger entsprechende Mittel zur Verfügung stellt. Kommerzielle Werbung ist in der Schule unzulässig. Schul sponsoring zur Unterstützung der Schule bei ihrem Bildungsauftrag oder zur Anschaffung schulzweckförderlicher Gegenstände ist zulässig. Die Schule kann Spenden und Zuwendungen annehmen, Werbung zulassen und Einnahmen aus schulischen Aktivitäten erzielen, wenn diese mit dem Bildungs- und Erziehungsauftrag vereinbar sind und nicht gegen Rechts- und Verwaltungsvorschriften verstoßen. Eine entsprechende Überprüfung obliegt dem Schulleiter, der gegenüber der unteren Schulaufsichtsbehörde berichtspflichtig ist. Die vom Schulträger oder Schulverein entgegengenommenen Einnahmen sollen in voller Höhe der jeweiligen Schule zugute kommen (vgl. §§ 52, 102 SchulG; Ziff. 6–8 VwV Sponsoring).

**Personalwesen.** Der Schulleiter ist Vorgesetzter des pädagogischen und sonstigen Personals und gegenüber allen an der Schule Beschäftigten weisungsbefugt. Der Schulträger muss ihn über eine beabsichtigte Einstellung, Entlassung und anderweitige Verwendung von Verwaltungs-, Hilfs- und Betreuungskräften in Kenntnis setzen. Der Schulleiter verfügt über erheblich erweiterte Befugnisse im Bereich der Personalverantwortung; hierzu gehören die Genehmigung von Beurlaubungen und Nebentätigkeiten, die Gewährung von Dienstbefreiungen, die Ausstellung qualifizierter Zeugnisse und von Beurteilungen, die Führung von Personalakten, die Aussprache von Ermahnungen und die Vornahme von Neueinstellungen. Die Schule kann im Unterricht und bei anderen Schulveranstaltungen geeignete Personen zur Unterstützung unter Verantwortung der Lehrer – allerdings nur unentgeltlich – einsetzen. Die Bestellung des Schulleiters erfolgt nach Anhörung der Schulkonferenz. Auf der Grundlage des Fortbildungsplans der Schule, der die schulinterne und individuelle Fortbildung der Lehrkräfte regelt, ist der Schulleiter gehalten, Personalgespräche zu führen, persönliche Zielvereinbarungen zu treffen und die Zielerreichung zu überprüfen. Er kann die Lehrkräfte zur Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen verpflichten (vgl. §§ 4, 40, 76, 101f. SchulG; § 2 QualiVO; Abschnitt III Anordnung Befugnisse).

**Organisation und Verwaltung.** Das Schulgesetz hält an der umfassenden Schulaufsicht (Fach- und Dienstaufsicht) fest. Die Schule ist nichtrechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts; der Schulleiter ist jedoch im Rahmen der der Schule zur Verfügung stehenden Mittel befugt, Rechtsgeschäfte für den Schulträger und das Land nach Maßgabe der eingeräumten Vertretungsbefugnis abzuschließen. Soweit die Schule aufgrund des Schulgesetzes Verwaltungsakte erlässt, gilt sie als untere Landesbehörde; vor dem Verwaltungsgericht wird sie durch die untere Schulbehörde vertreten. Die Schule gestaltet auf der Grundlage der Rechts- und Verwaltungsvorschriften den Unterrichts- und Erziehungsauftrag, das Schulleben sowie ihre personellen und sächlichen Angelegenheiten selbstständig und in eigener Verantwortung. Die Schulbehörden sind verpflichtet, die Schulen in ihrer Selbstständigkeit und Eigenverantwortung zu unterstützen. Die Schule kann einen Schulversuch zur Erprobung neuer Formen der Organisation, Verwaltung und Mitbestimmung beantragen. Der Schulleiter trägt im Rahmen seiner Zuständigkeit die Verantwortung für die Verwaltung der Schule. Er vertritt die Schule nach außen, führt die laufenden Verwaltungsgeschäfte und nimmt die übrigen nicht den Konferenzen vorbehaltenen Aufgaben wahr. Der Schulleiter ist insbesondere verpflichtet, die Schulentwicklungsprozesse zu leiten, für die Entwicklung, Fortschreibung und Umsetzung des Schulprogramms zu sorgen und die interne Evaluation durchzuführen. An diesen und einer Reihe weiterer organisatorisch-administrativer Aufgaben sind die Schul- und die Lehrerkonferenz beteiligt (vgl. §§ 39a, 52, 75–77, 97, 101 SchulG).

**Pädagogische Aufgaben.** Die Schule führt die Erziehungs- und Bildungsarbeit im Rahmen der geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften eigenverantwortlich durch; die Schulaufsicht soll die pädagogische Eigenverantwortung der Schule und Lehrkräfte beachten. Die Schule definiert ihre Ziele und ihr Leitbild in einem Schulprogramm, das auch der Qualitätssicherung dient. Im Schulprogramm legt die einzelne Schule dar, wie sie unter besonderer Berücksichtigung der Voraussetzungen ihrer Schüler sowie der Merkmale der Schule und ihres regionalen und sozialen Umfelds den Bildungs- und Erziehungsauftrag erfüllt. Die Genehmigung des Schulprogramms darf die Schulaufsicht nur versagen, wenn dieses gegen

Rechts- oder Verwaltungsvorschriften verstößt, nicht mit dem Bildungs- und Erziehungsauftrag vereinbar ist oder die Gleichwertigkeit des schulischen Angebots nicht gewährleistet ist. Der Schulleiter kann auf der Grundlage des Schulprogramms Zielvereinbarungen mit dem Personal wie mit der Schulaufsicht abschließen. Die Schule erarbeitet auf der Grundlage der Rahmenpläne schulinterne Lehrpläne. Im Rahmen der zugewiesenen Lehrerstunden des Grund- und des Zusatzbedarfes bildet die Schule Klassen und Lerngruppen. Die Schule entwickelt auf der Grundlage der Kontingenzstundentafeln eigene schulinterne Stundentafeln. Das in der Stundentafel für einen Gegenstandsbereich vorgesehene Volumen an Schülerwochenstunden kann auf der Grundlage der Stundentafel auf die Jahrgangsstufen verteilt werden. Unterricht kann sowohl jahrgangsstufenbezogen als auch jahrgangsstufen-, klassen- und fächerübergreifend organisiert werden. Stundenanteile eines Gegenstandsbereiches können auch einem anderen Gegenstandsbereich zugeteilt oder in einem Projektunterricht zusammengefasst werden. Die Schule entscheidet über die Organisation der individuellen Förderung nach Maßgabe der festgestellten individuellen Bedarfe; für die Umsetzung ihres Förderkonzeptes können Stundenanteile aller Gegenstandsbereiche eingesetzt werden. Die Schulkonferenz verfügt über weitreichende Befugnisse; sie entscheidet u. a. über das Schulprogramm, die Durchführung fachleistungsdifferenzierten Unterrichts, die schulinternen Stundentafeln, die Einrichtung einer Diagnoseförderklasse (Grundschule) oder einer Förderklasse für besonders leistungsfähige oder für als kognitiv hochbegabt diagnostizierte Schüler, die Durchführung reformpädagogischer Unterrichtsformen oder eines Schulversuchs, die Umwandlung in eine Ganztageschule (insbesondere Grundschule) oder Spezialschule bzw. die Einführung besonderer Klassen für Kunst und Musik (Gymnasium). Die Schule kann im Rahmen eines Schulversuchs neue pädagogische und organisatorische Konzeptionen erproben (vgl. §§ 4, 17–19, 22, 25, 38–40, 42, 29, 55f., 59, 64, 69, 73–77, 100f. SchulG).

**Schulqualität.** Als Kernbestandteil des Schulprogramms sind die kontinuierliche Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung Pflichtaufgaben der „Selbstständigen Schule“. Zur Sicherung des Bildungs- und Erziehungsauftrags überprüft die Schule regelmäßig und systematisch die Qualität ihrer Arbeit. Die Qualitätsentwicklung und -sicherung erstrecken sich auf die Unterrichts- und Erziehungsarbeit, die Lernleistungen der Schüler, die Organisation und das Management der Schule, das Schulklima, die Personalentwicklung und die außerschulischen Kooperationsbeziehungen. Sie wird durch das Landesinstitut für Qualitätssicherung und die Schulbehörden beraten und unterstützt. Die Umsetzung des Schulprogramms wird durch regelmäßige interne und externe Evaluationen überprüft. Die Konzeption, Durchführung und Auswertung der internen Evaluation liegt in der Verantwortung der einzelnen Schule, die externe Evaluation sowie die Durchführung von Vergleichsarbeiten und die Auswertung zentraler Prüfungen erfolgt im Auftrag der Schulbehörden. Die Ergebnisse der Evaluationsverfahren sind für die Schulen Ausgangspunkt gezielter Maßnahmen der Schulentwicklung auf der Grundlage von Ziel- und Handlungsvereinbarungen. Der Schulleiter setzt eine Steuergruppe aus Vertretern der Schulleitung und des Kollegiums ein, die durch Schüler- und Elternvertreter erweitert werden soll. Die Steuergruppe koordiniert die Erarbeitung des Schulprogramms sowie die interne Evaluation; sie analysiert und dokumentiert den erreichten Entwicklungsstand. Die entsprechende Steuergruppe der beruflichen Schulen ist für den Aufbau des Qualitätssicherungssystems im Rahmen des Schulprogramms, die Erarbeitung eines Qualitätshandbuchs und die Selbstevaluation verantwortlich. Die Steuergruppe

gestaltet Verfahren für die Entwicklung und Einführung von Qualitätsinstrumenten in den Bereichen Feedback und Evaluation; sie moderiert Qualitätsveranstaltungen im Kollegium und plant mit der Schulleitung die Institutionalisierung des Qualitätssicherungssystems (vgl. §§ 4, 39a, 99 SchulG; §§ 1–3, 5 QualiVO).

### 3.7.13 Sachsen

**Finanzwesen.** Der Schulleiter bewirtschaftet die vom Schulträger zur Deckung des laufenden Lehr- und Lernmittelbedarfs erforderlichen Mittel selbstständig. Dieser kann dem Schulleiter weiter gehende Mittel überlassen und Befugnisse zur Bewirtschaftung einräumen. Die Lehrerkonferenz beschließt mit Zustimmung der Schulkonferenz über schulinterne Grundsätze zur Aufteilung der Haushaltsmittel und über den Haushaltsplan. Über Schul sponsoring, Spenden, Werbung und Warenverkauf in der Schule entscheidet der Schulleiter. Werbemaßnahmen sind nur in Ausnahmefällen zulässig. Zuwendungen Dritter sind zulässig, wenn sie der Erfüllung des schulischen Erziehungs- und Bildungsauftrages dienen und eine wirtschaftliche oder sonstige Abhängigkeit der Schule vom Sponsor nicht zu erwarten ist; ein Hinweis auf die Zuwendung kann unter Verwendung des Namens, der Marke, des Emblems oder des Logos des Sponsors erfolgen. Spenden zur Förderung der Arbeit der Schule können angenommen werden. Der Warenverkauf kann ausnahmsweise gestattet werden, wenn er überwiegend gemeinnützigen Zwecken dient, im Rahmen schulischer Veranstaltungen erfolgt oder Waren einer Schülerfirma verkauft werden sollen. Der Schulträger stellt die notwendigen Sachmittel der Schülervertretung zur Verfügung. Diese kann darüber hinaus durch Zuwendungen Dritter, die der Zweckbestimmung der Schule nicht widersprechen, durch Einnahmen aus Veranstaltungen oder durch freiwillige Beiträge der Schüler finanziert werden (vgl. §§ 23, 43 SchulG; VwV Sponsoring, § 19 SMVO).

**Personalwesen.** In Erfüllung seiner Aufgaben ist der Schulleiter gegenüber den Lehrern und den an der Schule tätigen, nicht im Landesdienst stehenden Mitarbeitern weisungsbe-rechtigt. Er ist verantwortlich für die Einhaltung der Lehrpläne und Grundsätze für die Noten-gebung. Er hat eingeschränkte dienstrechtliche Befugnisse; so ist er verpflichtet, Unterrichts-besuche vorzunehmen und dienstliche Beurteilungen abzugeben. Der Schulleiter kann die Lehrkräfte zu Vertretungs- und Mehrarbeitsunterricht verpflichten und sie im Rahmen des Zumutbaren mit anderen schulischen Aufgaben betrauen. Er kann den Einsatz der Fach-leiter, die ihn bei der Qualitätsentwicklung und bei organisatorischen Aufgaben im jeweili-gen Fachbereich unterstützen, durch Zielvereinbarungen steuern und fachbereichsübergreifende organisatorische Aufgaben übertragen. Er wird an den Personalentscheidungen für die Schule beteiligt (Bezugsregelungen fehlen) und trägt die Verantwortung für das Personalentwick-lungs- und Fortbildungskonzept sowie die Fortbildung der Lehrkräfte. Nichtpädagogische Mitarbeiter werden vom Schulträger in Abstimmung mit dem Schulleiter bestellt. Er kann in Absprache mit dem Kultusministerium neue Arbeitszeitmodelle (z. B. Jahresarbeitszeitmodell) in Abweichung von der geltenden Verwaltungsvorschrift erproben. Der Schulleiter und sein Stellvertreter werden nach Anhörung der Schulkonferenz durch die Schulaufsichtsbehörde bestellt (vgl. §§ 23, 41f. SchulG; VwV-FL/FB; VwV-Unterrichtsverpflichtung, VwV SchulBes).

**Organisation und Verwaltung.** Die Schule ist nichtrechtsfähige Anstalt. Sie untersteht der herkömmlichen umfassenden Schulaufsicht (Schulgestaltung, Dienst- und Fachaufsicht) und gestaltet im Rahmen der Rechts- und Verwaltungsvorschriften und der Anweisungen der Dienst- und Fachaufsicht ihre Arbeit in eigener Verantwortung; die Fachaufsicht soll vorrangig als Schulberatung ausgeübt werden. Der Schulträger kann den Schulleiter bevollmächtigen, mit Wirkung für den Ersteren Rechtsgeschäfte abzuschließen. Der Schulleiter ist weisungsberechtigt gegenüber den Lehrkräften und sonstigen Mitarbeitern der Schule. Er ist verantwortlich für die Verteilung der Lehraufträge und die Aufstellung der Stundenpläne sowie die Einhaltung der Lehrpläne und der Grundsätze für die Notengebung; er hat Unterrichtsbesuche vorzunehmen und dienstliche Beurteilungen über die Lehrkräfte zu erstellen. Er ist weiterhin verantwortlich für die Aufsicht über die Schulanlage einschließlich der Gebäude und Gegenstände sowie die Ausübung des Hausrechts. Der Schulleiter vertritt die Schule nach außen und verwaltet sie im Rahmen der rechtlichen Vorschriften und Beschlüsse der Konferenzen; er entscheidet im Rahmen des schulischen Erziehungs- und Bildungsauftrages und der ihm frei zur Verfügung stehenden Mittel über das zusätzliche pädagogische Angebot der Schule. Er trägt die Verantwortung für das Personalentwicklungs- und Fortbildungskonzept für die Lehrer seiner Schule. Zur Erprobung neuer organisatorischer Konzeptionen kann die Schule mit Genehmigung des Ministeriums einen Schulversuch durchführen. Die Schule kann mit ihm oder der Bildungsagentur eine Zielvereinbarung über flexiblere Lösungen abschließen; die Schulaufsichtsbehörden sollen dabei ihre Steuerung weitgehend auf die Ergebnissicherung beschränken. Nähere sachbezogene Ausführungsbestimmungen zu Schulversuchen und Zielvereinbarungen fehlen. Schulen im Schulversuch Gemeinschaftsschulen können erweiterte Handlungsspielräume in den Bereichen der Schul-, Personal- und Ressourcenverwaltung erhalten. Berufliche Schulzentren, die mehrere berufsbildende Schulen zusammenfassen, können in eigener Verantwortung über schulische Bildungsgänge hinaus Aufgaben der beruflichen Ausbildung, Umschulung, Fortbildung und Weiterbildung wahrnehmen. Gesamtlehrerkonferenz und Schulkonferenz sind die zentralen Gremien der Schule. Die Erstere berät und entscheidet über alle Angelegenheiten der Unterrichts- und Erziehungsarbeit, soweit sie nicht dem Schulleiter vorbehalten sind. Ihre Beschlüsse bedürfen der Zustimmung der Schulkonferenz; dies gilt beispielsweise für das Schulprogramm, die schulinternen Evaluierungsmaßnahmen, die Hausordnung, die Anforderung von Haushaltsmitteln und die Aufteilung der zur eigenen Bewirtschaftung zugewiesenen Haushaltsmittel sowie den Haushaltsplan, das Angebot freiwilliger Schulveranstaltungen, die Teilung, Zusammenlegung oder Erweiterung der Schule, die Durchführung von Schulversuchen und die Namensgebung der Schule. Im Falle einer erneuten Ablehnung des Beschlusses der Gesamtlehrerkonferenz entscheidet die Sächsische Bildungsagentur. Gremienbeschlüsse müssen die pädagogische Verantwortung des einzelnen Lehrers beachten. Das Amt des Schulleiters ist mit umfangreichen Verwaltungsaufgaben bis zur internen Evaluation ausgestattet (vgl. §§ 15, 22, 32, 35b, 39, 42–44, 58 SchulG).

**Pädagogische Aufgaben.** In Verwirklichung ihres Erziehungs- und Bildungsauftrages entwickelt die Schule ihr pädagogisches Konzept; sie plant und gestaltet den Unterricht und seine Organisation auf der Grundlage der Lehrpläne in eigener Verantwortung. Die pädagogischen, didaktischen und schulorganisatorischen Grundsätze zur Erfüllung des Bildungsauftrages im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen legt die Schule in einem

Schulprogramm fest. Auf der Grundlage dieses Schulprogramms bewertet die Schule in regelmäßigen Abständen ihre Arbeit. Diese Bewertung ist Bestandteil des Schulporträts, mit dem sie die Öffentlichkeit über die Bedingungen und Ergebnisse ihrer pädagogischen Aktivitäten informiert. Zur Erprobung neuer pädagogischer und organisatorischer Konzeptionen kann die Schule mit Genehmigung der obersten Schulaufsichtsbehörde einen Schulversuch durchführen oder mit dieser eine Zielvereinbarung abschließen; nähere schulrechtliche Bestimmungen zur erweiterten Selbstverantwortung der Schule fehlen allerdings bislang. Schulen im Schulversuch Gemeinschaftsschulen können erweiterte pädagogische Handlungsspielräume erhalten. Im Rahmen des geltenden Schulrechts zugelassene Gestaltungsspielräume beziehen sich auf Abweichungen von der Dauer der Unterrichtsstunde, die Einführung von Förderunterricht für leistungsschwache und besonders begabte Schüler oder die Zusammenfassung von Fächern und den Epochenunterricht (Grundschule), die Entwicklung besonderer Schulprofile. Zur individuellen Förderung kann die Schule Bildungsvereinbarungen mit dem Schüler und den Eltern abschließen. Die Stundentafeln enthalten eingeschränkte und meist genehmigungspflichtige Flexibilisierungsoptionen. Die unmittelbare pädagogische Verantwortung der Lehrkräfte für die Erziehung und Bildung der Schüler ist bei Konferenzbeschlüssen zu beachten (vgl. §§ 1, 5–7, 15, 32, 35a, 40, 43 SchulG).

**Schulqualität.** Auf der Grundlage ihres Schulprogramms überprüft und bewertet die Schule in regelmäßigen Abständen das Ergebnis ihrer Erziehungs- und Bildungsarbeit und die Umsetzung des Schulprogramms in eigener Verantwortung („Schulporträt“ als Ergebnis der internen Evaluation); die Bildungsstandards sind dabei wesentliche Bezugspunkte zur Überprüfung der Schülerleistungen und der Unterrichtsqualität. Zielvereinbarungen sollen zur Qualitätsverbesserung beitragen. Die Lehrerkonferenz entscheidet im Einvernehmen mit der Schulkonferenz über die schulinternen Evaluationsmaßnahmen. Die Schüler sind teilnahmepflichtig. Die Schule ist zur Teilnahme an der externen Evaluation verpflichtet. Schule und Schulaufsichtsbehörde werden dabei durch das Sächsische Bildungsinstitut unterstützt, das Verfahren zur Feststellung der Qualität des schulischen Angebots entwickelt und durchführt (vgl. §§ 1, 26, 43, 59a SchulG).

### 3.7.14 Bayern

**Finanzwesen.** Die Bewirtschaftung der Sachmittel obliegt dem Schulleiter, sofern und soweit der Schulträger entsprechende Mittel zur Verfügung stellt. Kommerzielle Werbung ist in der Schule unzulässig. Zuwendungen Dritter (Schulsponsoring) zur Unterstützung der Schule bei ihrem Bildungsauftrag oder zur Anschaffung schulzweckförderlicher Gegenstände sind zulässig; eine über die Nennung des Namens des Zuwenders sowie die Art und den Umfang der Zuwendung hinausgehende Produktwerbung ist unzulässig (vgl. § 24 VSO). Spenden zur Förderung der Schulmitwirkung und die Erzielung von Einnahmen durch Schulveranstaltungen sind zulässig. Im Rahmen des inzwischen auch schulgesetzlich geregelten Schulversuchsprogramms MODUS21 können Schulen mit dem Status einer „MODUS-Schule“ eine erweiterte Sachmittelverantwortung erhalten. Mittel für Vertretungs- oder Ergänzungsunterricht stehen den Schulen nicht zur Verfügung (vgl. Art. 81–83 SchulG; Art. 14 SchFG; § 13 VSO).

**Personalwesen.** Der Schulleiter ist gegenüber dem pädagogischen und sonstigen Personal weisungsbefugt; er kann außerunterrichtliche Aufgaben übertragen sowie Fortbildungsmaßnahmen anordnen oder durchführen. Er ist Vorgesetzter und nimmt bestimmte Dienstvorgesetztenaufgaben wahr. Im Rahmen der Personalführung hat er regelmäßig Mitarbeitergespräche zu führen, die in Zielvereinbarungen münden können. Als Dienstvorgesetzter ist der Leiter einer Realschule oder eines Gymnasiums befugt, einfache Disziplinarstrafen (Verweis, Geldbuße) zu verhängen. Der Schulleiter hat kein Beteiligungsrecht bei der Lehrerauswahl; eine Mitwirkung der Schule an der Schulleiterbestellung ist nicht vorgesehen. Im Rahmen von MODUS21 können Schulen eine erweiterte Selbstständigkeit im Bereich des Personalmanagements (z. B. Einbeziehung externer Partner, Teamteaching) erhalten (vgl. Art. 57 SchulG; §§ 10, 24 LDO).

**Organisation und Verwaltung.** Das Schulgesetz hält an der umfassenden Schulaufsicht (Fachaufsicht) durch das Land fest; die Schule ist nichtrechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts. Für Schulversuche, insbesondere MODUS-Schulen, kann das Staatsministerium im Bereich Personalführung und -entwicklung die Schul- und Dienstaufsicht und die Zuständigkeiten hierfür abweichend von den geltenden Vorschriften der Schulordnungen regeln. Die Ermächtigung zum Abschluss von Rechtsgeschäften folgt konkludent aus der Bereitstellung von Haushaltsmitteln durch den Schulträger. Die der Schule übertragenen Aufgaben und die Mitwirkungsrechte der Eltern, Schüler und Lehrer werden detailliert geregelt; sie bleiben im herkömmlichen Rahmen (z. B. Sicherung des geordneten Schulbetriebs, Außenvertretung, Beanstandung rechtswidriger Konferenzbeschlüsse, Unterrichtsbefreiung und Schulzeitverlängerung [Schulleiter]; Leistungsbewertung, Prüfungen, Zeugnisse, Versetzungen usw. [Klassen- und Lehrerkonferenzen]). Die Aufgaben des Schulforums sind demgegenüber von geringerer Bedeutung (z. B. Pausenordnung, Schulveranstaltungen, schulübergreifende Zusammenarbeit); sein Einvernehmen ist allerdings bei der Entwicklung eines eigenen Schulprofils und bei der Beantragung des Status einer MODUS-Schule zur Erprobung einer größeren schulischen Eigenverantwortung erforderlich. Hervorzuheben ist die starke Stellung des Schulleiters (ausgenommen Volksschulen, vgl. Art. 3, 69, 81–83, 111 SchulG).

**Pädagogische Aufgaben.** Die Schule gestaltet Unterricht, Erziehung und Schulleben im Rahmen der geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften eigenverantwortlich; die begrenzten Handlungsspielräume werden von den Konferenzen im Rahmen der Gesamtverantwortung des Schulleiters wahrgenommen. Eine Beschränkung der Fachaufsicht ist nicht vorgesehen. Etwas versteckt erwähnt das Schulgesetz die „gestärkte Eigenverantwortung der Schule“ für das Lernklima und das Schulleben; die Schulaufsicht soll den notwendigen Freiraum für die Erfüllung der erzieherischen Aufgabe der Schule und der einzelnen Lehrkraft sichern. Das Schulgesetz schreibt der Schule nicht explizit die Entwicklung eines Schulprogramms vor; im Rahmen eines durch die Schule zu beantragenden Schulversuchs ist jedoch die Entwicklung eines besonderen pädagogischen Profils mit erweiterten pädagogischen Kompetenzen möglich; ausdrücklich werden die Schulen zur Nutzung der im Rahmen von Schulversuchen freigegebenen Gestaltungsspielräume ermutigt. Lehrkräfte und Schulleiter beraten Eltern und Schüler in allen wichtigen Angelegenheiten der Schule und sind für die Schullaufberatung verantwortlich. Die Schule (Lehrerkonferenz, Schulleiter) entscheidet beispielsweise über Abweichungen von der Stundentafel, Stundenpläne, Einführung und

Anschaffung von Lernmitteln, Entscheidungen über das Vorrücken auf Probe oder das Überspringen einer Jahrgangsstufe, Ordnungsmaßnahmen sowie Unterrichtsorganisation (klassen- oder kursgebundener bzw. -übergreifender Unterricht, Differenzierungsmaßnahmen). Neben eher marginalen Aufgaben wie dem Erlass der Haus- und Pausenordnung oder der Grundsätze über die Durchführung von Schulveranstaltungen bedürfen die Entscheidungen über die Entwicklung eines Schulprofils oder die Stellung eines Antrags auf Zuerkennung des Status einer MODUS-Schule der Zustimmung des Schulforums. MODUS-Schulen können bei der Durchführung ihrer pädagogischen Prozesse, der Individualförderung, Leistungsgestaltung, Leistungsbewertung von den Regelungen der Schulordnungen abweichen. Die Regelaufgaben entsprechen dem herkömmlichen Standard der begrenzten pädagogischen Autonomie der Schule (vgl. Art 2, 89 SchulG; § 3 BSO).

**Schulqualität.** Die Schule hat die Aufgabe, die Qualität ihrer Arbeit zu sichern und zu verbessern. Zur Bewertung ihrer Schul- und Unterrichtsqualität führt sie regelmäßig interne Evaluationen in eigener Verantwortung durch; sie nimmt an externen Evaluationen und Vergleichsuntersuchungen teil. Schulen in kommunaler und freier Trägerschaft können an externen Evaluationen teilnehmen. Zwar fehlt eine explizite Berichtspflicht des Schulleiters gegenüber dem Schulforum über die Ergebnisse von Evaluationen, doch dürfte sich diese aus ihrer Aufgabe ergeben, alle Fragen, die Schüler, Eltern und Lehrkräfte gemeinsam betreffen, zu beraten (vgl. Art. 69 SchulG). Die Schule ist jährlich zur schriftlichen Berichterstattung über das Schuljahr verpflichtet; die Erstellung eines Jahresberichts für Schüler und Eltern ist fakultativ (vgl. Art. 113a SchulG; § 39 LDO).

### 3.7.15 Saarland

**Finanzwesen.** Die Bewirtschaftung der Sachmittel obliegt dem Schulleiter, falls der Schulträger Mittel (insbesondere für die entgeltliche Schulbuchausleihe) zur Verfügung stellt. Immerhin sieht das Schulmitbestimmungsgesetz vor, dass die Schulkonferenz über die Zuteilung von Haushaltsmitteln für sächliche Ausgaben und den Haushaltsplanentwurf beschließt. Kommerzielle Werbung in der Schule ist grundsätzlich nicht gestattet. Zuwendungen Dritter (Schulsponsoring) zur Unterstützung der Schule bei ihrem Bildungsauftrag sind zulässig; eine über die Nennung des Namens des Zuwenders sowie die Art und den Umfang der Zuwendung hinausgehende Werbung ist unzulässig. Wenn Folgekosten zu erwarten sind, darf die Spende nur mit Zustimmung des Ministeriums angenommen werden. Im Rahmen des (befristeten und teilnehmerzahllimitierten) Modellversuchs „Selbstständige Schule“ können einer Schule Personal- und Sachmittel im Rahmen eines einheitlichen Budgets zur selbstständigen Bewirtschaftung zur Verfügung gestellt werden; innerhalb dieses Rahmens kann sie für das Land oder den Schulträger finanzielle Verpflichtungen eingehen und gewisse Stellenanteile in ein Geldbudget umwandeln. Die Schülervertretung darf Spenden zur Unterstützung ihrer Arbeit entgegennehmen (vgl. §§ 5, 16 SchulG; §§ 8, 34, 47 SchuMG; § 24 ASchO; § 4 Zweite Verordnung).

**Personalwesen.** Der Schulleiter ist als Vorgesetzter der Lehrkräfte und pädagogischen Mitarbeiter sowie der Bediensteten des Schulträgers weisungsberechtigt. Im Rahmen der

herkömmlichen eingeschränkten Personalführungsaufgaben (z. B. Unterrichtsbesuch, Beanstandung der Notengebung und des Lehrerhaltens, Beurteilungsbeitrag, Vertretungsunterricht) kann er Lehrkräfte zu Fortbildungszwecken beurlauben. Im Regelfall ist eine Beteiligung der Schule an der Schulleiterbestellung und des Schulleiters an der Lehrerauswahl rechtlich nicht vorgesehen. Im Rahmen eines Modellversuchs können dem Schulleiter Aufgaben der Personalentwicklung, Personalverwaltung und Stellenbewirtschaftung übertragen werden. Im Modellversuch Selbstständige Schule erhalten die Schulleiter erweiterte Handlungsspielräume bei der Zusammensetzung des Kollegiums durch „schulscharfe“ Ausschreibung zur Besetzung freigegebener Stellen und Benennung geeigneter Bewerber sowie durch die Umwandlung von Stellenanteilen im Umfang von bis zu zehn Jahreswochenstunden in ein Geldbudget für befristete Arbeitsverträge und die Befugnis Genehmigung von Nebentätigkeiten und Dienstbefreiungen. Der Schulversuch BBZ-plus ermöglicht ausgewählten Berufsbildungszentren die Erprobung eines eigenverantwortlichen Schulmanagementkonzepts, in dessen Rahmen der Abschluss befristeter Arbeitsverträge zur Beschäftigung von Vertretungslehrkräften und stundenweise beschäftigter Lehrpersonen, die Anordnung von Mehrarbeit bis zu vier Wochen, die Genehmigung von Dienstreisen der Lehrkräfte und die Gewährung von Dienstbefreiung zulässig sind (vgl. §§ 5, 27, 29 SchulG; § 16 SchumG; § 4 Zweite Verordnung).

**Organisation und Verwaltung.** Die Schule ist nichtrechtsfähige Anstalt des Schulträgers. Dieser kann den Schulleiter zum Abschluss von Rechtsgeschäften ermächtigen. Soweit die Schule auf dem Gebiet der inneren Schulangelegenheiten Verwaltungsakte erlässt, ist sie als untere staatliche Verwaltungsbehörde tätig. Der Schulleiter ist Vorgesetzter der Lehrkräfte und des nichtpädagogischen Personals. Er hat keine Dienstvorgesetztenaufgaben. Im Rahmen von Modellversuchen (z. B. Projekt Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen [QBS], Schulversuch BBZ-plus an Berufsbildungszentren) können ihm weiter gehende Aufgaben sowie dienstrechtliche und rechtsgeschäftliche Befugnisse übertragen werden. Die Schulaufsichtsbehörde kann zur Erprobung von Modellen der Selbstständigkeit und Eigenverantwortung einer begrenzten Anzahl von Schulen für die Dauer von bis zu sechs Jahren in Abweichung bestehender Rechtsvorschriften ermöglichen, zur Weiterentwicklung des Schulwesens bei der Personalentwicklung, Personalverwaltung, Stellenbewirtschaftung und Sachmittelbewirtschaftung sowie in der Unterrichtsorganisation und Unterrichtsgestaltung selbstständige Entscheidungen zu treffen. Die Schulkonferenz beschließt über organisatorische Angelegenheiten wie beispielsweise die Hausordnung, Maßnahmen zur Schulwegsicherung oder Anträge auf Zuteilung von Haushaltsmitteln und über die Verausgabung der Mittel, aber auch über Grundsatzfragen wie Anträge auf Genehmigung von Schulversuchen, abweichenden Organisationsformen des Unterrichts und der Mitbestimmung. Sie ist anzuhören bei einer Änderung und Auflösung der Schule und organisatorischen Änderungen im Schulbetrieb (vgl. §§ 5, 16, 21, 23f., 28, 34, 36, 30 SchulG; §§ 4, 7, 11, 15f., 20, 24, 33, 35f., 38, 47f., 53 SchumG).

**Pädagogische Aufgaben.** Die Schulen regeln im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften ihre pädagogischen Aufgaben selbst; die Lehrkräfte gestalten ihre Erziehungs- und Unterrichtsarbeit in eigener pädagogischer Verantwortung im Rahmen der für die Schule geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften, der Anordnungen der Schulaufsicht und der Beschlüsse

der Konferenzen. Diese dürfen die pädagogische Freiheit nur insoweit einschränken, als es zur Sicherung der Qualität des Unterrichts, zur Vereinheitlichung der Bewertungsmaßstäbe und zur Wahrung der Schülerrechte erforderlich ist. Eine gesetzliche Verpflichtung zur Erstellung eines Schulprogramms besteht nicht. Die Schule kann beschließen, dass die Schüler zeitweise in klassen- und jahrgangsübergreifenden Lerngruppen unterrichtet werden. Vor dem Hintergrund der Sicherung einer täglichen Schulzeit von mindestens fünf Stunden (verlässliche Grundschule) können die Lehrkräfte mit den Stundenvorgaben in eigener pädagogischer Verantwortung flexibel umgehen. Mit Zustimmung der Schulkonferenz können Fachstunden und Lehrplaninhalte in benachbarte Klassenstufen verlagert werden; der Stundenausgleich muss am Ende eines Zwei-Jahres-Zeitraums erfolgt sein. Von dieser Option zur Flexibilisierung der Stundentafel können auch die Konferenzen des Gymnasiums Gebrauch machen. Die Gesamtkonferenz der Erweiterten Realschule kann mit Zweidrittelmehrheit Abweichungen von den Regelungen über den Unterricht mit abschlussbezogener äußerer Fachleistungsdifferenzierung beschließen. Auf der Grundlage einer Vereinbarung mit der Schulaufsichtsbehörde über einen Schulversuch kann eine Schule von den geltenden Vorschriften über die Unterrichtsorganisation und Unterrichtsgestaltung abweichen. So kann beispielsweise der Unterricht im Rahmen des Gesamtumfangs frei rhythmisiert, jahrgangsübergreifender Unterricht eingeführt, in den Fächern Bildende Kunst, Musik, Ethik und Sport bildungsgangübergreifender Unterricht erteilt (Erweiterte Realschule), die Stundenzahl einzelner Fächer zulasten anderer vorübergehend erhöht sowie Zusatzunterricht für schwächere bzw. besonders begabte Schüler durchgeführt werden. Im Rahmen des Förderprogramms Plus kann eine Ganztagschule mit dem Maßnahmeträger ein pädagogisches Konzept vereinbaren, in welchem die Ausgestaltung des nachmittäglichen Bildungs- und Betreuungsangebotes, die Ziel- und Schwerpunktsetzung des Angebotes, die Verknüpfung des vormittäglichen Unterrichts mit dem nachmittäglichen Bildungs- und Betreuungsangebot bzw. die Rhythmisierung des Schultags der Ganztagsklasse, die Zusammenarbeit mit den Eltern und außerschulischen Partnern sowie die Einrichtung einer internen Evaluation geregelt werden kann. Der nach der für die jeweilige Schulform geltenden Stundentafel zu erteilende Unterricht kann nach pädagogischen und organisatorischen Gesichtspunkten auf den Vor- und Nachmittag verteilt werden (vgl. §§ 17f., 52 SchulG; §§ 5, 62, 67 SchuM; § 11 ASchO; §§ 4, 8, 9 VO Ganztagschule; § 2 ZGSO; § 1 VO Stundentafel Gym; § 5 ERS-VO).

**Schulqualität.** Generelle rechtliche Regelungen über die interne und externe Schulevaluation fehlen. Die Schule ist indes zur stetigen Entwicklung und Sicherung der Qualität ihrer Arbeit und zur Teilnahme an Vergleichsuntersuchungen sowie an Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung verpflichtet. Im Rahmen besonderer Förder- und Versuchsprogramme sind indes formalisierte Verfahren der Qualitätsüberprüfung und Qualitätsentwicklung vorgesehen. So schreibt das Förderprogramm Plus für freiwillige Ganztagschulen vor, dass in die schriftliche Vereinbarung des pädagogischen Konzepts auch die Durchführung einer internen Evaluation aufzunehmen ist. Wichtige Elemente des Schulversuchs Eigenverantwortung der Schule sind Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung; eine teilnehmende Schule richtet einen Schulbeirat und eine schulische Qualitätssteuerungsgruppe ein, führt interne Evaluationen durch und nimmt an externen Evaluationen teil. Im Rahmen des Projekts „Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen“ (QBS) haben die Berufsbildungszentren Qualitätsmanagementsysteme eingeführt (ISO 9001);

sie sind auf der Grundlage ihrer Qualitätsmanagement-Handbücher zu jährlichen externen Qualitätsüberprüfungen verpflichtet (vgl. §§ 1, 20b/e SchulG).

### 3.7.16 Thüringen

**Finanzwesen.** Die Bewirtschaftung der Sachmittel obliegt dem Schulleiter, wenn der Schulträger entsprechende Mittel zur Verfügung stellt. Kommerzielle Werbung ist in der Schule unzulässig. Ausgenommen ist Werbung in der Schülerzeitung, soweit sie im Einklang mit dem Bildungsauftrag steht. Schul sponsoring zur Unterstützung des Bildungsauftrages ist zulässig, wenn der Werbeaspekt hinter den Zweck zurücktritt. Personalmittel des Landes für Vertretungs- oder Ergänzungsunterricht stehen nicht zur Verfügung (vgl. § 56 SchulG; § 10 SchulFG).

**Personalwesen.** Der Schulleiter leitet die Schule unter Berücksichtigung der geltenden Rechtsvorschriften, Weisungen der Schulbehörden und Beschlüsse der Konferenzen; die damit zusammenhängenden einzelnen Aufgaben verbleiben im herkömmlichen Rahmen. Er ist gegenüber den Lehrkräften und den übrigen an der Schule Beschäftigten weisungsbe-rechtigt und nimmt eingeschränkte Dienstvorgesetztenaufgaben wahr. Der Schulleiter ist für die Personalführung und Personalentwicklung (z. B. Beurteilungen, Personalentwicklungsgespräche) verantwortlich und kann Lehrkräfte zur Wahrnehmung von Fortbildungsmaßnahmen verpflichten; sie dokumentieren ihre Weiterbildungsaktivitäten in einem Portfolio, das Bestandteil der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche ist. Die Schule entwickelt schuleigene Fortbildungspläne, die die Entwicklungsschwerpunkte der Schule und der Lehrkräfte berücksichtigen. Schulleiter und Lehrkräfte schließen u. a. auf Grundlage dieser Fortbildungspläne Vereinbarungen über die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen ab. Weitere Steuerungsmittel sind Zielvereinbarungen mit dem Schulamt. Der Schulleiter ist an der Einstellung des pädagogischen Personals der Schule zu beteiligen, verfügt aber über kein Einspruchsrecht. Die Schule wirkt an der Schulleiterbestellung durch Stellungnahme mit (vgl. §§ 2, 12f., 19, 24, 26a, 27f., 32f., 40 SchulG; §§ 27f. LDO, §§ 5, 36 LbG).

**Organisation und Verwaltung.** Das Schulgesetz hält an der umfassenden Schulaufsicht (Fachaufsicht) durch das Land fest. Die Schule ist nichtrechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts; das Gesetz legitimiert nicht zum Abschluss von Rechtsgeschäften. Soweit der Schulträger von der Ermächtigung Gebrauch macht, der Schule Haushaltsmittel zur Bewirtschaftung zu überweisen, folgt daraus die Berechtigung zum Abschluss von Rechtsgeschäften. Die der Schule übertragenen Aufgaben und die Mitwirkungsrechte der Eltern, Schüler und Lehrer bleiben im herkömmlichen Rahmen (z. B. Sicherung des geordneten Schulbetriebs, Außenvertretung, Beanstandung rechtswidriger Konferenzbeschlüsse, Unterrichtsbe-freiung und Schulzeitverlängerung [Schulleiter]; Leistungsbewertung, Zeugnisse, Versetzungen usw. [Klassen- und Lehrerkonferenzen]). Die Aufgaben der Schulkonferenz sind von geringerer Bedeutung (z. B. Pausenordnung, Schulveranstaltungen, schulübergreifende Zusammenarbeit). Der Schulleiter verfügt über keine erweiterten Schulmanagement-Befugnisse. Die schulgesetzliche Experimentierklausel sieht zumindest explizit keine Schulversuche zur Erprobung erweiterter organisatorischer und administrativer Handlungsspielräume vor. Neue Steue-

rungsinstrumente sind das Personalentwicklungsgespräch, der Fortbildungsplan und das Fortbildungsportfolio, die Vereinbarung zwischen Schule und Ministerium sowie die interne und externe Evaluation (vgl. §§ 12, 13, 40 SchulG; § 10 SchulFG).

**Pädagogische Aufgaben.** Die Schule gestaltet Unterricht, Erziehung und Schulleben im Rahmen der geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften eigenverantwortlich; eine explizite Beauftragung zur Entwicklung eines Schulprogramms fehlt im Schulgesetz. Die Schulaufsicht soll die pädagogische Eigenverantwortung der Schule und des einzelnen Lehrers „nicht gefährden“; doch eine Beschränkung der Fachaufsicht ist nicht vorgesehen. Lehrkräfte und Schulleiter beraten Eltern und Schüler in allen wichtigen Angelegenheiten der Schule und sind für die Schullaufberater verantwortlich. Die Schule entscheidet insbesondere über schulinterne Stundentafeln, Dauer der Unterrichtsstunden und Festlegung der Unterrichtszeit, Ordnungsmaßnahmen sowie Unterrichtsorganisation (klassen- oder kursgebundener bzw. fächer-, klassen-, klassenstufen- und kursübergreifender Unterricht, Differenzierungen im Fach Deutsch usw.) oder die Verwendung der frei verfügbaren Lehrerwochenstunden (Lehrerkonferenz, Schulleiter). Die Schulkonferenz entscheidet über die Gestaltung des Unterrichts ab Klassenstufe 7 der Regelschule in Form abschlussbezogener Klassen oder einer Differenzierung nach Kursen. Die übrigen rechtlich explizit benannten Aufgaben entsprechen dem herkömmlichen Standard der begrenzten pädagogischen Autonomie der Schule. Zur Entwicklung ihres Profils kann die Schule die Genehmigung eines Schulversuchs zur Erprobung neuer pädagogischer didaktischer oder organisatorischer Konzepte beantragen. Im Rahmen des Entwicklungsprojekts „Eigenverantwortliche Schule“ soll die Schule durch Entwicklung eines Konzepts für eine stärkere Schülerorientierung, für die individuelle Förderung und Verbesserung der Unterrichtsqualität sowie für Organisation und Personal eine erweiterte Verantwortung für Erziehung und Unterricht übernehmen; zugleich wird sie zum schulinternen Qualitätsmanagement verpflichtet. Der Träger von Grundschulen kann mit dem Ministerium Vereinbarungen über Erprobungsmodelle zur außerunterrichtlichen Betreuung der Schüler und für besondere Fördermaßnahmen im Unterricht treffen. Hierzu sollen die Schulträger und Grundschulen mit „Partnern des Sozialraums“ entsprechende Konzepte entwickeln (Erprobungszeitraum: 2008–2012, vgl. §§ 6, 40, 40b SchulG; § 3 SchulAG; LT-Drs. 4/3159, S. 33 u. 4/4471, S. 26).

**Schulqualität.** Zur Bewertung ihrer Schul- und Unterrichtsqualität führt die Schule regelmäßig interne Evaluationen in eigener Verantwortung durch. Sie nimmt an externen Evaluationen, Lernstandserhebungen und Vergleichsuntersuchungen teil. Das Schulamt schließt auf der Basis der externen Evaluation mit der Schule eine Zielvereinbarung über die weitere Qualitätsentwicklung und -sicherung ab. Über die Ergebnisse interner und externer Evaluationen ist in der Schulkonferenz zu berichten. Die Schule ist zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung verpflichtet (z. B. Fortbildungsplan, obligatorische Fortbildung der Lehrer, §§ 34, 40b SchulG).

## 4 Vergleich der rechtlichen Landesbestimmungen zur Hochschulautonomie

Das Bild, das der Vergleich der Landesgesetze zur Hochschulautonomie erzeugt, verrät eine sehr hohe Varianz von Bundesland zu Bundesland. Dieses entspricht der durch den Föderalismus induzierten Vielfalt der Landeshochschulgesetze. Hinzu tritt die Tatsache, dass durch Landeshochschulgesetze die Wirklichkeit der Hochschulautonomie keineswegs allein determiniert wird. Vielmehr ergänzen weitere Gesetze, Verordnungen und Richtlinien den Regelungskorpus des Hochschulbereichs, so dass durch diese Ergänzungen im Einzelfall schon allein die normative Wirklichkeit sich anders darstellen kann, als es die Landeshochschulgesetze nahelegen. Darüber hinaus klafft eine erhebliche Differenz zwischen der rechtlichen und der tatsächlichen Situation der Hochschulen. So wurde es beispielsweise den Hochschulen des Landes Berlin durch den Gesetzgeber erlaubt, erhebliche Teile des Berliner Hochschulgesetzes in ihren Grundordnungen selbst zu regeln, so dass das Berliner Hochschulgesetz für diese Bereiche keine Regelungswirksamkeit mehr hat. Vergleichbares gilt für einzelne Universitäten des Landes Hessen (Technische Universität Darmstadt, Universität Frankfurt am Main), deren Sonderregelungen inzwischen teilweise in das Hochschulgesetz des Landes übernommen wurden. Sodann gelten für die zahlreichen privaten Hochschulen teilweise Sonderregelungen, die durch das Hochschulgesetz nicht erfasst werden. Gleichzeitig ist ein erhebliches Veränderungstempo im rechtlichen Raum zu konstatieren, so dass ein Gesetzesvergleich nur eine Momentaufnahme darstellt.

All diese Besonderheiten konnten ihrer Natur nach in dem vorliegenden Rating nicht berücksichtigt werden, so dass im Einzelnen die erlebte Wirklichkeit der Hochschulautonomie sich von den Formulierungen der Gesetzestexte durchaus unterscheiden kann. Der Umstand der Vielfalt und der Entwicklungsdynamik der Hochschulautonomie kann im Resultat durchaus unterschiedlich bewertet werden. So verrät einerseits die hohe Diversität einen Vorrat an Entwicklungschancen der Autonomie im Hochschulsektor, andererseits werden aber auch die Komplikationen dokumentiert, die durch eine hohe rechtliche Unterschiedlichkeit für jene entstehen können, die als wissenschaftliches Personal oder als Studierende an hohen Mobilitätsmöglichkeiten interessiert sein müssen.

### 4.1 Haushaltswirtschaft

#### **Begriffserläuterung:**

Dieser Bereich umfasst alle Angelegenheiten, die Geldflüsse auslösen, angefangen von der Haushaltsaufstellung auf Landesebene über die Mittelzuweisung des Landes an die Hochschulen, die Binnenverteilung der Mittel innerhalb der Hochschulen durch deren Budget- oder Wirtschaftsplan bis hin zu der rechtsgeschäftlichen Verpflichtung und Bindung der Mittel durch die Hochschulen. Dazu gehört auch die Bewilligung und Bindung von Mitteln in Form von Personalausgaben in jeder Kategorie und die Möglichkeit, ohne Rücksicht auf staatliche Bindungen eigene Stellenpläne oder deren Äquivalente zu bilden.

**Leitbild für Autonomie im Bereich Haushaltswirtschaft:**

Die Hochschulen erhalten von Seiten der Länder ihre Mittelzuweisung als Globalbudget ohne detaillierte Zweckvorgaben. Das Budget basiert auf vorher vereinbarten Zielvereinbarungen bzw. Hochschulpakten, die Indikatoren festlegen, wie die Mittel zwischen den Hochschulen verteilt werden und die Höhe der einzelnen Budgets bestimmt wird. Die Budgets gliedern sich in Grundbudget, Leistungsbudget und Investitions- bzw Innovationsbudget. Bei speziellen Forschungs- und/oder Lehrprogrammen des Landes ist eine Zweckbindung der Mittel in diesem Rahmen möglich.

Die hochschulinterne Mittelverteilung sollte diesen Grundsätzen folgen, wobei keine Bindung an das Verteilungsmodell des Landes erfolgt. Innerhalb der Hochschulen sollte eine dezentrale Ressourcenverantwortung einschließlich der Personalmittel vorgesehen werden.

Die Hochschulen sollen kurz- bis mittelfristig das kameralistische Rechnungswesen durch die doppelte Buchführung („Doppik“) ersetzen.

Tabelle 11: Bewertung der Bundesländer in den Unterkategorien des Regelungsbereichs „Haushaltswirtschaft“

Haushaltswirtschaft	Autonomiegrad		
	Hoch	Mittel	Niedrig
<b>Globale Mittelzuweisung</b>	Baden-Württemberg Berlin Bremen Hessen Mecklenburg-Vorpommern Niedersachsen Nordrhein-Westfalen Rheinland-Pfalz Saarland Sachsen Sachsen-Anhalt Schleswig-Holstein	Bayern Hamburg Thüringen	Brandenburg
<b>Umstellung von Kameralistik auf ein kaufmännisches Rechnungswesen möglich</b>	Baden-Württemberg Bayern Berlin Bremen Hamburg Hessen Niedersachsen Nordrhein-Westfalen Rheinland-Pfalz Saarland Sachsen	Mecklenburg-Vorpommern	Brandenburg Sachsen-Anhalt Schleswig-Holstein Thüringen

## Vergleich der rechtlichen Landesbestimmungen zur Hochschulautonomie

Haushaltswirtschaft	Autonomiegrad		
	■ Hoch	■ Mittel	■ Niedrig
<b>Keine verbindlichen Stellenpläne im Staatshaushalt</b>	Baden-Württemberg Berlin Bremen Hamburg Hessen Niedersachsen Nordrhein-Westfalen Rheinland-Pfalz Saarland Thüringen	Brandenburg Mecklenburg-Vorpommern Sachsen-Anhalt	Bayern Sachsen Schleswig-Holstein
<b>Orientierung der Mittelverteilung des Landes an den Aufgaben, Zielen und Ergebnissen</b>	Baden-Württemberg Bayern Berlin Brandenburg Bremen Hamburg Hessen Mecklenburg-Vorpommern Niedersachsen Nordrhein-Westfalen Rheinland-Pfalz Saarland Sachsen Sachsen-Anhalt Schleswig-Holstein Thüringen	—	—
<b>Regelung der Höhe der Haushaltsmittel im Rahmen von Hochschulverträgen, Ziel- und Leistungsvereinbarungen</b>	Baden-Württemberg Bayern Berlin Bremen Hessen Mecklenburg-Vorpommern Niedersachsen Nordrhein-Westfalen Saarland Sachsen Sachsen-Anhalt Schleswig-Holstein Thüringen	Hamburg	Brandenburg Rheinland-Pfalz

Hinweis: Die Ergebnisse zu der Unterkategorie „Keine verbindlichen Stellenpläne im Staatshaushalt“ basieren auf einer Umfrage via E-Mail.

## Kapitel 4

Tabelle 12: Gesamtbewertung der Bundesländer im Regelungsbereich  
„Haushaltswirtschaft“

Autonomiegrad		
 Hoch	 Mittel	 Niedrig
Baden-Württemberg	—	Brandenburg
Bayern		
Berlin		
Bremen		
Hamburg		
Hessen		
Mecklenburg-Vorpommern		
Niedersachsen		
Nordrhein-Westfalen		
Rheinland-Pfalz		
Saarland		
Sachsen		
Sachsen-Anhalt		
Schleswig-Holstein		
Thüringen		

## 4.2 Personalwesen und Berufungen

### **Begriffserläuterung:**

Dieser Bereich umfasst alle Entscheidungen, die mit Angestellten- oder Beamtenangelegenheiten zusammenhängen, vom Beginn des Rechtsverhältnisses über alle Entscheidungen zur Personalführung und Personalentwicklung bis hin zur Beendigung des Rechtsverhältnisses.

Der Bereich der Berufungen beinhaltet insbesondere die Verfahren zur Begründung des Professorenstatus einschließlich der Entscheidungen zu Zielvereinbarungen, Nebentätigkeiten, Forschungssemestern und Lehrverpflichtungen.

### **Leitbild für Autonomie im Personalwesen und bei Berufungen:**

Sämtliche Stellenpläne in den staatlichen Haushalten entfallen. Die Hochschulen können – soweit erforderlich – eigene Stellenpläne einrichten. Das gilt ausdrücklich auch für Beamtenstellen.<sup>2</sup> Den Hochschulen ist durch Gesetz die Dienstherreneigenschaft zu übertragen.

Alle personalrelevanten Entscheidungen einschließlich derjenigen zur Personalentwicklung werden innerhalb der Hochschule getroffen, die selbstverständlich alle gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen zu beachten hat. Das zuständige Ministerium hat lediglich die Rechtsaufsicht, aber kein fachliches Weisungsrecht.

Die Hochschulen sollen – möglichst im Verbund auf regionaler Ebene oder Landesebene – Tariffähigkeit erhalten.

Bei der Berufung von Professoren werden in Konsequenz der Dienstherreneigenschaft die endgültigen Berufungs- und Ernennungsentscheidungen von der Hochschule getroffen. Soweit gesetzliche Verfahrensregelungen für Berufungen bestehen, sollen diese Raum für Ausnahmen und Experimente lassen.

### **Erläuterungen zum Rating:**

Einen Sonderfall in diesem Regelungsbereich stellt Berlin dar, wo relevante Personalentscheidungen durch das Kuratorium getroffen werden (§§ 64, 65, 67 Berliner Hochschulgesetz), das seine Kompetenzen an die Hochschulleitungen übertragen kann. Das Kuratorium ist zwar formal ein Hochschulorgan, kann aber funktionell wegen der Mitwirkung von Abgeordneten, dem Senator und Senatsbeamten sowie weiteren Mitgliedern nur begrenzt als Hochschulorgan angesehen werden. Überdies untersteht es der Fachaufsicht des Senats (§ 89 Abs. 3). Aus diesem Grund wurde Berlin mit Ausnahme der Berufungsentscheidungen als „mittel“ eingestuft.

Diese Art von Kuratorien steht indessen nur noch im Gesetz. Wegen einer Erprobungsklausel haben praktisch alle Hochschulen des Landes sich selbst davon abweichende Regelungen gegeben.

---

<sup>2</sup> Nach derzeit herrschender Meinung und Praxis dürfen Beamtenstellen nicht ohne den Ausweis einer entsprechenden Planstelle im staatlichen Haushaltsplan besetzt werden (§ 28 Haushaltsgrundsätzegesetz). Diese Regelung sollte dringend novelliert werden. Der vorliegende Gesetzentwurf der Bundesregierung zur Modernisierung des Haushaltsgrundsätzegesetzes sieht dies jedenfalls bisher nicht vor, da er sich im Wesentlichen mit den Voraussetzungen für die Einführung der doppelten Buchführung („Doppik“) befasst.

Tabelle 13: Bewertung der Bundesländer in den Unterkategorien des Regelungsbereichs „Personalwesen und Berufungen“

Personalwesen und Berufungen	Autonomiegrad		
	Hoch	Mittel	Niedrig
<b>Universität als Dienstherr und Arbeitgeber</b>	Nordrhein-Westfalen Sachsen	Berlin Bremen Saarland	Baden-Württemberg Bayern Brandenburg Hamburg Hessen Mecklenburg-Vorpommern Niedersachsen Rheinland-Pfalz Sachsen-Anhalt Schleswig-Holstein Thüringen
<b>Leiter der Universität als Dienstvorgesetzter des gesamten Personals (einschließlich der Professoren)</b>	Bayern Brandenburg Berlin Bremen Hamburg Hessen Mecklenburg-Vorpommern Niedersachsen Nordrhein-Westfalen Sachsen Sachsen-Anhalt Schleswig-Holstein Thüringen	Baden-Württemberg Rheinland-Pfalz Saarland	—
<b>Abschließende Verantwortung für Berufungen bei einem Leitungsorgan der Universität (Universitätsleitung oder Universitätsrat)</b>	Hamburg Nordrhein-Westfalen Saarland Sachsen Schleswig-Holstein Thüringen	Berlin Brandenburg	Baden-Württemberg Bayern Bremen Hessen Mecklenburg-Vorpommern Niedersachsen Rheinland-Pfalz Sachsen-Anhalt
<b>Verhandlung über leistungs- bzw. erfolgsbezogene Gehaltsbestandteile mit Professoren durch Universitätsleitung</b>	Baden-Württemberg Bayern Hamburg Hessen Mecklenburg-Vorpommern Niedersachsen Nordrhein-Westfalen Rheinland-Pfalz Saarland Sachsen Schleswig-Holstein Thüringen	Berlin Brandenburg	Bremen Sachsen-Anhalt

Tabelle 14: Gesamtbewertung der Bundesländer im Regelungsbereich  
**„Personalwesen und Berufungen“**

Autonomiegrad		
 Hoch	 Mittel	 Niedrig
Hamburg	Baden-Württemberg	Sachsen-Anhalt
Nordrhein-Westfalen	Bayern	
Saarland	Berlin	
Sachsen	Brandenburg	
Schleswig-Holstein	Bremen	
Thüringen	Hessen	
	Mecklenburg-Vorpommern	
	Niedersachsen	
	Rheinland-Pfalz	

### 4.3 Bau- und Immobilienmanagement

#### **Begriffserläuterung:**

Dieser Bereich umfasst alle Angelegenheiten, die mit der Verfügung über bereitgestellte Gebäude und deren Neubau im Zusammenhang stehen. Hinzu kommen der Erwerb und Verkauf von Immobilien, die Anmietung von Immobilien und alle Angelegenheiten der Instandhaltung und Bauunterhaltung von Gebäuden. Wesentliches Beurteilungskriterium ist die Eigentümerposition (Land oder Hochschule).

#### **Leitbild für Autonomie im Bau- und Immobilienmanagement:**

Die Hochschulen erhalten die volle Verantwortung für die ihnen zur Verfügung gestellten Grundstücke und Gebäude, entweder in Form der Eigentümerposition oder in einer anderen Form der wirtschaftlichen Verfügungsmöglichkeit. Diese Verantwortung umfasst die Bereiche der Bauunterhaltung und Instandsetzung sowie die Möglichkeit, im Rahmen des zur Verfügung stehenden Budgets neue Immobilien zu erwerben oder anzumieten. Die Hochschulen sind auch insoweit unabhängig von etwa bestehenden zentralen Einrichtungen eines Bundeslandes.

Zu prüfen ist die Frage (auch unter haushaltswirtschaftlichen Aspekten), ob den Hochschulen die Möglichkeit der Kreditaufnahme unter Besicherung durch Immobilien eingeräumt werden kann.

#### **Erläuterungen zum Rating:**

In diesem Regelungsbereich bestehen die insgesamt geringsten Autonomiegrade. Anderes gilt nur für die hier nicht in Betracht gezogenen Stiftungsuniversitäten (siehe Kapitel 2). Das Niedersächsische Hochschulgesetz regelt z. B. in § 55 Abs. 1 Satz 5 den Übergang von staatlichen Grundstücken für den Fall der Einrichtung einer Stiftungsuniversität.

## Vergleich der rechtlichen Landesbestimmungen zur Hochschulautonomie

Tabelle 15: Bewertung der Bundesländer in den Unterkategorien des Regelungsbereichs  
**„Bau- und Immobilienmanagement“**

„Bau- und Immobilienmanagement“	Autonomiegrad		
	■ Hoch	■ Mittel	■ Niedrig
<b>Gebäude bzw. Liegenschaften als Eigentum der Universität (Teil des Körperschaftsvermögens)</b>	—	Bremen	Baden-Württemberg Bayern Berlin Brandenburg Hamburg Hessen Mecklenburg-Vorpommern Niedersachsen Nordrhein-Westfalen Rheinland-Pfalz Saarland Sachsen Sachsen-Anhalt Schleswig-Holstein Thüringen
<b>Bauherrenverantwortung der Hochschule</b>	—	Berlin Bremen	Baden-Württemberg Bayern Brandenburg Hamburg Hessen Mecklenburg-Vorpommern Niedersachsen Nordrhein-Westfalen Rheinland-Pfalz Saarland Sachsen Sachsen-Anhalt Schleswig-Holstein Thüringen

Tabelle 16: Gesamtbewertung der Bundesländer im Regelungsbereich  
 „Bau- und Immobilienmanagement“

Autonomiegrad		
 Hoch	 Mittel	 Niedrig
—	Berlin Bremen	Baden-Württemberg Bayern Brandenburg Hamburg Hessen Mecklenburg-Vorpommern Niedersachsen Nordrhein-Westfalen Rheinland-Pfalz Saarland Sachsen Sachsen-Anhalt Schleswig-Holstein Thüringen

## 4.4 Zusammenwirken von Staat und Hochschule

### Begriffserläuterung:

Dieser Bereich umfasst alle Gegenstände, bei denen Staat und Hochschulen sich in unterschiedlichen Initiativ-, Kontroll- und Kooperationsformen begegnen, insbesondere im Hinblick auf Zielvereinbarungen, Entwicklungsplanungen und Satzungen zur reformorientierten Weiterentwicklung von Hochschulgesetzen.

### Leitbild für Autonomie im Bereich Zusammenwirken von Staat und Hochschule:

Die Hochschulen unterliegen nicht mehr der Fachaufsicht des Landes; das Land übt lediglich die Rechtsaufsicht aus. Programme des Landes und die Realisierung von z. B. bestimmten Forschungsaktivitäten werden entweder im Wettbewerb unter den Hochschulen oder durch Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschulen implementiert. Die Hochschulen sind verpflichtet, bei ihren eigenen Entwicklungsplanungen landesplanerische Ziele zu beachten; dazu gehört auch die Sicherstellung eines angemessenen Ausbildungsangebots in fachlicher und regionaler Hinsicht.

### Erläuterungen zum Rating:

Positiv zu werten ist das überwiegende Vorhandensein von Experimentierklauseln. Diese sind in Niedersachsen zwar generell nicht vorgesehen, allerdings können die Möglichkeiten zur Einrichtung von Stiftungsuniversitäten als Teiläquivalent angesehen werden.

Tabelle 17: Bewertung der Bundesländer in den Unterkategorien des Regelungsbereichs „Zusammenwirken von Staat und Hochschule“

Zusammenwirken von Staat und Hochschule	Autonomiegrad		
	 Hoch	 Mittel	 Niedrig
<b>Initiative für die Entwicklungsplanung durch die Universität</b>	Nordrhein-Westfalen Rheinland-Pfalz Schleswig-Holstein	Baden-Württemberg Bayern Brandenburg Bremen Hessen Mecklenburg-Vorpommern Saarland Thüringen	Berlin Hamburg Niedersachsen Sachsen Sachsen-Anhalt
<b>Experimentierklausel im Hochschulgesetz</b>	Baden-Württemberg Bayern Berlin Bremen Hessen Mecklenburg-Vorpommern Nordrhein-Westfalen Saarland Sachsen Sachsen-Anhalt Thüringen	Niedersachsen <sup>3</sup>	Brandenburg Hamburg Rheinland-Pfalz Schleswig-Holstein

<sup>3</sup> Die fakultative Einrichtung von Stiftungsuniversitäten kann als eine spezielle Form der Experimentierklausel angesehen werden.

Tabelle 18: Gesamtbewertung der Bundesländer im Regelungsbereich  
 „Zusammenwirken von Staat und Hochschule“

Autonomiegrad		
 Hoch	 Mittel	 Niedrig
Nordrhein-Westfalen	Baden-Württemberg Bayern Berlin Brandenburg Bremen Hessen Mecklenburg-Vorpommern Niedersachsen Rheinland-Pfalz Saarland Sachsen Sachsen-Anhalt Schleswig-Holstein Thüringen	Hamburg

## 4.5 Lehre und Studium

### **Begriffserläuterung:**

Dieser Bereich betrifft alle Angelegenheiten, die sich mit der Einführung und mit Änderungen von Studiengängen, Studien- und Prüfungsordnungen sowie der Einführung der Qualitätssicherung in der Lehre befassen. Hinzu kommen die Fragen der individuellen Lehrverpflichtung, der Lehrverpflichtungsdeputate, der Festlegung der Regelstudienzeiten sowie der Auswahl der Studierenden durch die Hochschulen.

### **Leitbild für Autonomie im Bereich Lehre und Studium:**

Bei der Festlegung von Lehrverpflichtungen durch die Hochschulen sollen Lehrbudgets für definierte Lehreinheiten entwickelt werden, die eine interne Flexibilität ermöglichen. Das Gleiche gilt für die Festlegung von Aufnahmekapazitäten nach Wegfall oder Veränderung der Kapazitätsverordnungen.

Die Hochschulen können sich ihre Studierenden selbst auswählen unter strikter Beachtung von Art. 3 und 12 des Grundgesetzes und unter Berücksichtigung geeigneter, für die Studierenden transparenter Verfahren zur Auslastung der Kapazitäten. Dafür sind geeignete Instrumentarien und Verfahren zu entwickeln.

Qualitätssicherungsverfahren und -bewertungen werden von der Hochschule eingerichtet. Diese werden neben anderen Verfahren durch eine anzustrebende Systemakkreditierung überprüft.

### **Erläuterungen zum Rating:**

Bewertet wurden nur Studiengänge, die mit einer Hochschulprüfung abschließen. Soweit neben dem Entscheidungsprozess innerhalb der Hochschule noch eine staatliche Genehmigung erforderlich ist, wurde dies mit „niedrig“ bewertet.

Tabelle 19: Bewertung der Bundesländer in den Unterkategorien des Regelungsbereichs „Lehre und Studium“

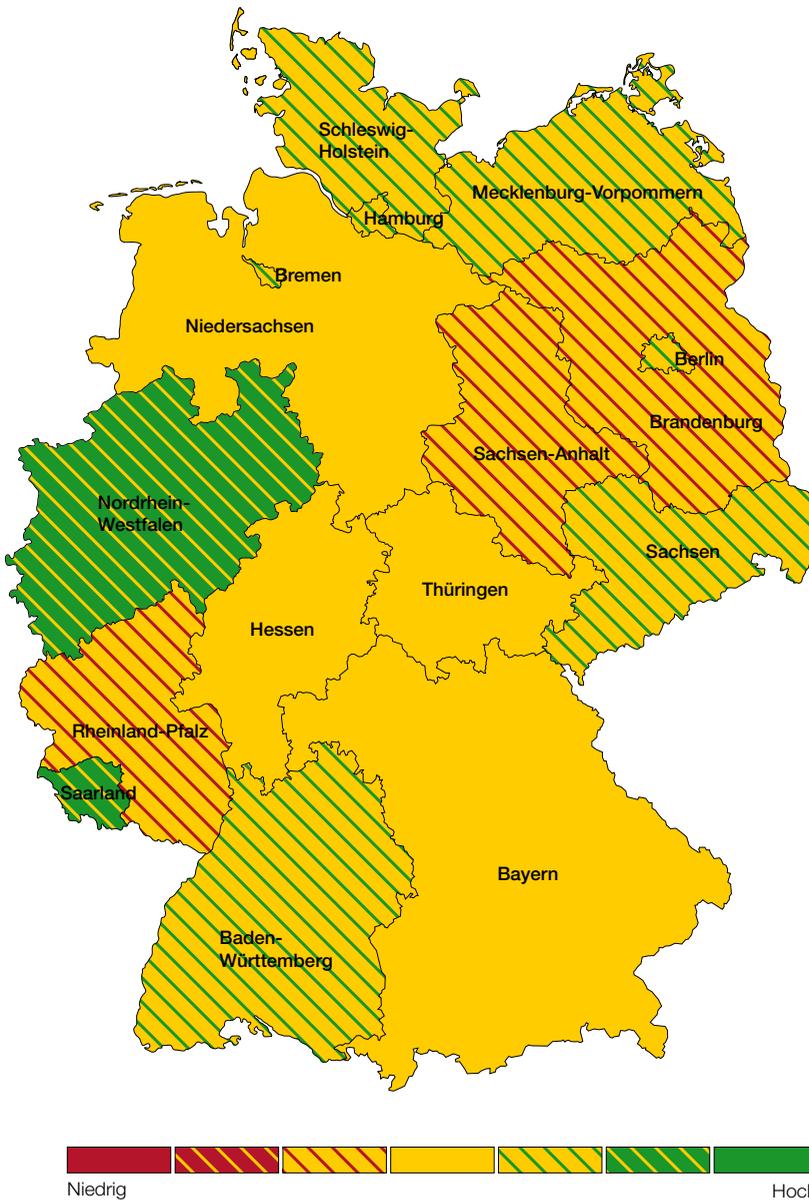
Lehre und Studium	Autonomiegrad		
	 Hoch	 Mittel	 Niedrig
<b>Einführung neuer Studiengänge ohne Zustimmung des Ministeriums möglich (ggf. im Rahmen von Zielvereinbarungen und Entwicklungsplanungen)</b>	Hamburg Mecklenburg-Vorpommern Nordrhein-Westfalen Saarland	Baden-Württemberg Bayern Berlin Brandenburg Hessen Niedersachsen Sachsen Sachsen-Anhalt	Bremen Rheinland-Pfalz Schleswig-Holstein Thüringen
<b>Genehmigung von Prüfungs- und Studienordnungen (ohne staatliche Prüfung) ohne Zustimmung des Ministeriums</b>	Baden-Württemberg Bayern Brandenburg Bremen Hamburg Mecklenburg-Vorpommern Niedersachsen Nordrhein-Westfalen Saarland Sachsen-Anhalt Schleswig-Holstein	Sachsen	Berlin Hessen Rheinland-Pfalz Thüringen
<b>Individuelle Festlegung der Lehrleistung durch Gesamtdeputate</b>	Baden-Württemberg Berlin Brandenburg Bremen Hamburg Hessen Mecklenburg-Vorpommern Nordrhein-Westfalen Rheinland-Pfalz Saarland Thüringen	Bayern Niedersachsen Sachsen Sachsen-Anhalt	Schleswig-Holstein

Tabelle 20: Gesamtbewertung der Bundesländer im Regelungsbereich „Lehre und Studium“

Autonomiegrad		
 Hoch	 Mittel	 Niedrig
Baden-Württemberg Brandenburg Bremen Hamburg Mecklenburg-Vorpommern Nordrhein-Westfalen Saarland	Bayern Berlin Hessen Niedersachsen Sachsen Sachsen-Anhalt	Rheinland-Pfalz Schleswig-Holstein Thüringen

## 4.6 Hochschulautonomie in den Bundesländern im Überblick

Die Deutschlandkarte veranschaulicht zusammenfassend den insgesamt erreichten Grad an Hochschulautonomie in den einzelnen Bundesländern, der sich aus den Gesamtbewertungen der untersuchten Regelungsbereiche Haushaltswirtschaft, Personalwesen und Berufungen, Bau- und Immobilienmanagement, Zusammenwirken von Staat und Hochschule sowie Lehre und Studium ergibt.



Wie der Farbgebung zu entnehmen ist, wird eine Einordnung der Bundesländer in sieben Ausprägungsgrade an Autonomie vorgenommen. Die zurzeit weitestreichende Ausprägung wird nur dann vergeben, wenn die Rechtstexte in allen fünf Regelungsbereichen als autonomiefördernd bewertet werden. Ebenso verhält es sich mit der Zuordnung eines Bundeslandes zum mittleren oder niedrigsten Autonomiegrad. Bei Vorliegen unterschiedlicher Autonomieausmaße in den Regelungsbereichen werden für diese Bundesländer in der Übersicht Tendenzen aufgezeigt. Diese differenzieren, welcher Autonomiegrad bei der Einordnung der fünf Regelungsbereiche häufiger vergeben wird. Folgende Tendenzen ergeben sich demnach: „hoch“ mit einer Tendenz zu „mittel“, „mittel“ mit einer Tendenz zu „hoch“, „mittel“ mit einer Tendenz zu „niedrig“ und „niedrig“ mit einer Tendenz zu „mittel“.

Betrachtet man die Abbildung, so zeigt sich, dass kein Landeshochschulgesetz ein hohes Autonomiemaß in allen Regelungsbereichen erreicht. Allerdings gewähren die Hochschulgesetze von **Nordrhein-Westfalen und dem Saarland** den Hochschulen im Vergleich zu allen anderen Bundesländern das höchste Maß an Eigenverantwortung und Selbstständigkeit: In drei bis vier Regelungsbereichen wird die Autonomie, die den Hochschulakteuren per Gesetz zugestanden wird, als hoch geratet. Beispielsweise sieht das nordrhein-westfälische Hochschulgesetz im Regelungsbereich „Haushaltswirtschaft“ eine globale Mittelzuweisung für die Universität vor.

Auf einem Weg hin zu mehr Hochschulautonomie befinden sich auch die Bundesländer **Baden-Württemberg, Berlin, Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen und Schleswig-Holstein**. Die Hochschulgesetze dieser Bundesländer werden in zwei bis drei (Hamburg) Regelungsbereichen als hoch und – abgesehen von Hamburg – in mindestens zwei Regelungsbereichen als mittel eingestuft. Geringe Autonomie wird diesen Bundesländern nur in ein bis zwei (Hamburg) Regelungsbereichen eingeräumt. Das Hochschulgesetz in **Bayern, Hessen, Niedersachsen<sup>4</sup> und Thüringen** liegt insgesamt im Mittelfeld. In drei Regelungsbereichen weisen das bayerische, hessische und niedersächsische Hochschulgesetz jeweils ein mittleres Autonomiemaß auf. Zwar sieht das thüringische Hochschulgesetz lediglich in dem Regelungsbereich „Zusammenwirken von Staat und Hochschule“ ein mittleres Autonomiemaß für die universitären Einrichtungen vor, dennoch schafft Thüringen im Rating den Sprung in die Ländergruppe mit mittlerem Autonomiemaß. Eine Reformierung der Hochschulgesetze und damit erweiterte Freiräume für die Hochschulen sind voranzutreiben in **Brandenburg, Rheinland-Pfalz und Sachsen-Anhalt**. Auf Basis der Hochschulgesetze wird der Autonomiegrad dieser Ländergruppen als mittel mit einer Tendenz zu niedriger Autonomie eingestuft. Ein überwiegend oder durchweg niedriges Autonomiemaß in den Hochschulgesetzen über alle Regelungsbereiche hinweg weist kein Bundesland auf.

Die Abbildung veranschaulicht, in welchen Bundesländern Änderungen in der Hochschulgesetzgebung notwendig sind, um den deutschen Hochschulen mehr Autonomie zuzugestehen, und welche Bundesländer eine Vorreiterfunktion einnehmen. Dennoch muss betont werden, dass eine hohe – in den Landeshochschulgesetzen zulässige – Hochschulautonomie dann vergebens ist, wenn diese im Berufsalltag der Akteure nicht umgesetzt wird.

---

<sup>4</sup> Dies gilt nicht für die Stiftungsuniversitäten, die jedoch nicht in das Rating miteinbezogen wurden.

## 4.7 Zusammenfassung

Im Folgenden werden einige wesentliche Aspekte, die zu einer detaillierten Betrachtung in der Autonomiediskussion beitragen, erläutert. In jedem Regelungsbereich werden wichtige Bereiche exemplarisch anhand von ausgewählten Bundesländern vorgestellt. Es wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben; der Leser erhält einen Einblick.

### Haushaltswirtschaft

**Finanzverantwortung.** Zentral für die Frage der Autonomie von Hochschulen sind die Kompetenzen im Bereich des Haushalts und der Mittelbewirtschaftung.<sup>5</sup>

Das **baden-württembergische** Hochschulgesetz regelt in § 13 Abs. 3 S. 1 LHG ausdrücklich die Übertragung der **dezentralen Finanzverantwortung** an die Hochschulen für den „flexiblen und eigenverantwortlichen Einsatz“ der im Staatshaushalt ausgebrachten Stellen. Sofern Hochschulen „geeignete Informations- und Steuerungselemente“ eingeführt haben (Kosten- und Leistungsrechnung, vgl. § 7 und 7a LHO), soll ihnen nach § 13 Abs. 3 S. 2 LHG die **„Befugnis zur eigenständigen Bewirtschaftung** der anteilig zugewiesenen Mittel“ übertragen werden. Die Einnahmen und Ausgaben, die den Hochschulen zur Erfüllung der ihnen obliegenden Aufgaben dienen, werden in den Staatshaushalt eingestellt (§ 13 Abs. 1 S. 1 LHG). Für die Haushaltsführung der Hochschulen gelten, sofern nichts anderes bestimmt ist und unberührt der Regeln über das Körperschaftsvermögen (§ 14 LHG), die gesetzlichen Vorschriften (§ 13 Abs. 1 S. 2 und 3 LHG), also auch die **Landeshaushaltsordnung**, wobei nach Art. 13 Abs. 4 S. 1 LHG das Wissenschaftsministerium im Einvernehmen mit dem Finanzministerium der Hochschule auf Antrag gestatten kann, dass sie gemäß § 26 Abs. 1 LHO einen **Wirtschaftsplan** anstelle des Haushaltsplans aufstellt. Die Hochschulen bewirtschaften die „im **Staatshaushalt ausgebrachten Stellen und veranschlagten Mittel**“ gemäß § 13 Abs. 3 S. 1 LHG dezentral, das bedeutet aber auch, dass Stellen und Mittel im Haushaltsplan ausgebracht bzw. veranschlagt werden. Zu beachten ist die Möglichkeit nach § 17 LHO, das heißt, dass Planstellen für Beamte verbindlich sind, aber dass nach § 17 Abs. 6 LHO andere Stellen als Planstellen (also Beschäftigtenstellen) in **grundsätzlich verbindlichen Stellenübersichten** auszubringen sind. Durch Gesetz oder Haushaltsplan kann jedoch etwas anderes bestimmt und durch Verwaltungsvorschrift (§ 5 LHO) eine abweichende Stellenbesetzung zugelassen werden, weitere Abweichungen sind im Falle eines unvorhersehbaren und unabweisbaren Bedürfnisses mit Einwilligung des Finanzministeriums möglich. Die staatliche Finanzierung der Hochschulen erfolgt nach § 13 Abs. 2 S. 3 LHG **„anteilig in mehrjährigen Hochschulverträgen**, nach Leistungs- und Belastungskriterien sowie in ergänzenden **Zielvereinbarungen**, die insbesondere Ziele und Schwerpunkte der Entwicklung der Hochschule zum Gegenstand haben“, dabei sind Zielsetzungen aus **genehmigten Struktur- und Entwicklungsplänen** zu beachten. Die in den Hochschulplänen vereinbarten Regelungen der Finanzierung stehen unter dem Vorbehalt der Ermächtigung durch den Landtag.

---

<sup>5</sup> Die Kompetenz zur Erhebung von Studiengebühren wird nicht in die Betrachtung einbezogen.

In **Bayern** kann das Staatsministerium auf Antrag der Hochschule im Einvernehmen mit dem Finanzministerium eine „**weitere Haushaltsflexibilisierung** und die **Einführung von Globalhaushalten**“ zulassen, Art. 5 Abs. 1 S. 1 BayHSchG. Ähnlich wie in Baden-Württemberg kann den Hochschulen die Führung eines **Wirtschaftsplans** anstelle eines Haushaltsplans gemäß Art. 26 BayHO gestattet werden. Grundsätzlich aber gelten für die Haushalts- und Wirtschaftsführung, sofern nichts anderes bestimmt ist und unberührt der Regelungen über das Körperschaftsvermögen, die „staatlichen Vorschriften“, Art. 5 Abs. 1 S. 3 BayHSchG, also auch die **Landeshaushaltsordnung**. Hinsichtlich der Ausbringung von Stellenplänen normiert Art. 5 Abs. 1 S. 1 die **Bereitstellung von Stellen und Mitteln „nach Maßgabe des Staatshaushalts“**. Im Haushaltsaufstellungsverfahren stellt die Hochschule einen Voranschlag zum Staatshaushaltsplan „auf der Grundlage ihrer **Entwicklungsplanung** und etwaiger **Zielvereinbarungen** sowie der Berücksichtigung der staatlichen Vorgaben“ auf (Art. 5 Abs. 3 BayHSchG).

Das **Berliner Hochschulgesetz** sieht die Aufstellung eines **Haushaltsplans** durch den **Leiter der Hochschule** unter Berücksichtigung von Vorschlägen der Fachbereiche, der Zentralinstitute und der Zentraleinrichtungen vor, der dem Akademischen Senat zur Stellungnahme vorzulegen und durch das **Kuratorium** zu billigen ist (§ 88 Abs. 1 und 2 BerlHG). Sobald der Zuschuss (§ 87 Abs. 1 BerlHG) des Landes an die Hochschulen im Haushaltsplan (auf dieser Grundlage) genehmigt worden ist, stellt das Kuratorium den Haushaltsplan fest, dabei ist dem Akademischen Senat die Gelegenheit zur Stellungnahme zu geben (§ 88 Abs. 3 BerlHG). § 88a BerlHG enthält Bestimmungen zur „**Erprobung einer flexibleren Gestaltung der Haushaltswirtschaft und Erhöhung der Wirtschaftlichkeit**“. Zu diesen Zwecken können die Hochschulkuratorien abweichend von § 20 Abs. 1 LHO zulassen, dass die Personalausgaben (HGr. 4) mit konsumtiven Sachausgaben (HGr. 5 und 6) für **gegenseitig deckungsfähig** erklärt werden (§ 88a Abs. 1 BerlHG). Die Kuratorien können auch bestimmte Titel aus der Hauptgruppe 5 für übertragbar und für allgemein deckungsfähig erklären (§ 88a Abs. 2 BerlHG). Die Kuratorien können nach § 88a Abs. 3 S. 1 BerlHG grundsätzlich über die Festlegung von „für die Haushaltswirtschaft verbindlichen **summarischen Stellenrahmen**, die nicht überschritten werden dürfen“, beschließen, dabei ist nach § 88a Abs. 3 S. 2 BerlHG zu gewährleisten, wenn die Haushaltsführung unter bestimmten, dort näher ausgeführten Voraussetzungen nachhaltig gesichert ist. Gemäß Artikel II § 1 Abs. 1 und 4 des Haushaltsstrukturgesetzes 1997 schließt das Land Berlin mit den Hochschulen so genannte **Hochschulverträge** (Zielvereinbarungen) ab, für deren Laufzeit die Hochschulen grundsätzlich Planungssicherheit genießen (sollen). Diese sollen den Planungen zufolge ab 2012 mit einem Leistungssystem verbunden werden.

In **Brandenburg** regelt § 6 die staatliche Finanzierung der staatlichen Hochschulen (§ 6 Abs. 1 S. 1 BbgHG). Ausführlicher geregelt sind nur die Bestimmungen zum Körperschaftsvermögen (§ 6 Abs. 2–5 BbgHG), für das die Landeshaushaltsordnung nach § 6 Abs. 5 BbgHG außer in den in diesem Absatz eigens bezeichneten Fällen keine Anwendung findet. Das lässt den Schluss zu, dass die **Landeshaushaltsordnung** auf die Haushalts- und Wirtschaftsführung der Hochschulen im Übrigen Anwendung findet.

Das **Bremische Hochschulgesetz** sieht in § 106 Abs. 3 S. 1 vor, dass die Mittel für die Hochschulen, soweit es sich nicht um zentral veranschlagte Mittel handelt, im Haushalt der Freien Hansestadt Bremen als **globale Zuschüsse** zu den Personal-, Sachkosten und Investitionen ausgewiesen werden. Gemäß § 106 Abs. 3 S. 2 BremHG sind die Zuschüsse zu den Personal- und Sachkosten für gegenseitig und zugunsten der Investitionen für einseitig deckungsfähig zu erklären. Mit Ausnahme der **spezielleren Regelungen** des Bremischen Hochschulgesetzes gilt im Übrigen Teil VI der **Landeshaushaltsordnung**, § 106 Abs. 4 BremHG, wobei deren Anwendung den „**Erfordernissen von Forschung und Lehre**“ Rechnung zu tragen hat. Die Senatsverwaltung für Bildung und Wissenschaft kann im Einvernehmen mit derjenigen für Finanzen die **kaufmännische Buchführung** nach § 106 Abs. 4 S. 3 zulassen. Die **Wirtschaftspläne** oder **Haushaltspäne** der Hochschulen sind als Anlage Bestandteil des Haushaltsplans der Freien und Hansestadt Bremen (§ 107 BremHG). Die staatliche Finanzierung der Hochschulen erfolgt in Abhängigkeit von der Erfüllung der in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen vereinbarten Leistungen (§ 106 Abs. 2 S. 2 BremHG). Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen werden aus dem Hochschulentwicklungsplan gemäß § 103 BremHG entwickelt, aus dem der Hochschulgesamt- oder Wissenschaftsplan nach § 104 BremHG durch die Senatsverwaltung für Bildung und Wissenschaft nach § 105 Abs. 1 BremHG zu entwickeln ist. Dieser wird den Hochschulen zur Stellungnahme vorgelegt und durch den Senat beschlossen, wovon die Bürgerschaft zu unterrichten ist. Aus der **Hochschulentwicklungs- bzw. der Hochschulgesamt- oder Wissenschaftsplanung** werden nach § 105a Abs. 1 S. 1 dann in der Regel alle zwei Jahre **Ziel- und Leistungsvereinbarungen** entwickelt, die als Hochschulvertrag für einen gewissen Zeitraum abgeschlossen werden. Die Ziel- und Leistungsvereinbarung legen nach § 105a Abs. 1 S. 1 verbindlich die vom Land zur Verfügung stehenden Finanzmittel (zur Ausnahme vgl. § 105a Abs. 1 S. 3 BremHG) fest. Sie regeln nach § 105a Abs. 1 S. 4 für den vereinbarten Zeitraum **verbindlich** die vereinbarten Leistungen. In die Ziel- und Leistungsvereinbarungen sind nach § 105a Abs. 2 BremHG mittelfristige Entwicklungsperspektiven aufzunehmen.

In **Hamburg** erhalten gemäß § 6 Abs. 1 S. 2 HmbHG die Hochschulen jährlich eine **Globalzuweisung**. Diese wird auf der Grundlage einer **dreijährigen Bedarfs- und Entwicklungsplanung** festgelegt (§ 6 Abs. 1 S. 4 HmbHG), und orientiert sich an den in Forschung und Lehre, bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und bei der Erfüllung des Gleichstellungsauftrages geforderten und erbrachten Leistungen (§ 6 Abs. 1 S. 2 HmbHG). Die Globalzuweisung besteht gemäß § 6 Abs. 1 S. 3 HmbHG aus dem Grundbudget, das sich an absoluten Belastungsparametern orientiert, und dem indikatorengesteuerten Leistungsbudget, dessen Indikatorendefinition und Berechnungsmodus mittelfristig gleich bleiben sollen. Daneben können ausweislich des § 6 Abs. 1 S. 5 HmbHG den Hochschulen Innovationsmittel zugewiesen werden, die als konkreter Finanzbetrag für bestimmte Ziele vereinbart werden.

Das **Hessische Hochschulgesetz**<sup>6</sup> sieht in seinem § 89 Abs. 2 eine Bindung der Hochschulen an die Landeshaushaltsordnung mit einigen signifikanten, enumerativ aufgezählten Abweichungen vor (namentlich der Buchung nach den Grundsätzen der **Doppik**, vgl. § 89 Abs. 2 Nr. 2 und 3 HHG und die **Aufstellung über die finanzielle Leistungsfähigkeit sowie die Leistungserbringung und Leistungsfähigkeit der Hochschule**, § 89 Abs. 2 Nr. 1 und 2 HHG). Die Mittel werden den Hochschulen nach § 91 Abs. 1 S. 1 HHG auf der Basis der gemeinschaftlich von Hochschulen und Ministerium vereinbarten **Struktur- und Entwicklungsplanung** nach § 88 Abs. 1 S. 1 HHG und der daraus entwickelten Zielvereinbarungen nach § 88 Abs. 2 HHG zwischen den einzelnen Hochschulen und dem Ministerium zugewiesen. Die **Zielvereinbarungen** sind bei der Strukturplanung innerhalb der Hochschule zu beachten, § 88 Abs. 2 S. 4 und 3 Abs. 1 HHG, zu deren Umsetzung das Präsidium mit den Fachbereichen und Einrichtungen Zielvereinbarungen abschließt (§ 88 Abs. 1 HHG). Solange eine Zielvereinbarung zwischen Hochschule und Ministerium nicht zustande gekommen ist, kann das Ministerium nach § 88 Abs. 5 S. 1 HHG Zielvorgaben erlassen. Die Hochschulen haben das Recht, ihre **Ertragsüberschüsse** zur Erfüllung ihrer Aufgaben **zu behalten**, wobei der Landtag für das jeweilige Haushaltsjahr eine Erfolgsbeteiligung festlegen kann (§ 89 Abs. 3 S. 1 und 2 HHG). § 90 HHG regelt das Recht der Vermögensverwaltung (vgl. auch den Abschnitt über das Bau- und Immobilienwesen).

In **Mecklenburg-Vorpommern** werden nach § 16 Abs. 2 S. 1 LHG M-V die Haushalte der Hochschulen als **budgetierte Globalhaushalte** ausgebracht. Im Zusammenhang mit der Einführung der budgetierten Globalhaushalte sind nach § 16 Abs. 2 S. 2 LHG M-V an den Hochschulen eine **Kosten- und Leistungsrechnung**, Verfahren zur Optimierung der Arbeitsabläufe sowie zur Zielverfolgung (Controlling) und Auslastungsberechnungen für alle Studiengänge einzuführen, auf deren Basis die Hochschulleitung nach § 16 Abs. 3 S. 1 LHG M-V die verfügbaren Ressourcen an die Fachbereiche und organisatorischen Grundeinheiten sowie die zentralen Einrichtungen nach einheitlichen Maßstäben (sofern der Senat nicht mit qualifizierter Mehrheit anderes beschließt) verteilt. Nach § 16 Abs. 1 S. 2 LHG M-V kann die Landesregierung mit den Hochschulen einen über die Laufzeit der **Eckwerte der Hochschulentwicklung** nach § 15 Abs. 2 i. V. m. § 16 Abs. 1 S. 2 LHG M-V hinausgehenden längerfristigen **gemeinsamen Vertrag über die Hochschulfinanzierung** mit Zustimmung des Landtags abschließen. Nach § 15 Abs. 1 LHG M-V erstellt jede Hochschule einen fünfjährigen Hochschulentwicklungsplan, in dem die Grundzüge der Entwicklung niedergelegt sind. Die Hochschulen legen spätestens zwölf Monate vor Ablauf der Planungsperiode gemäß Abs. 2 ihre **Hochschulentwicklungspläne** dem Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur vor. Auf der Grundlage dieser vorgelegten Hochschulentwicklungspläne erarbeitet gemäß § 15 Abs. 2 LHG M-V das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur innerhalb von sechs Monaten in Abstimmung mit den Hochschulen die **Eckwerte der Hochschulent-**

---

<sup>6</sup> Die Auswertung befindet sich auf dem Stand von Oktober 2009, also des Hessischen Hochschulgesetzes vom 05.11.2007 (GVBl. I, S. 710), die §§ 8 und 9 des Hessischen Hochschulgesetzes in der Fassung vom 14.12.2009 (GVBl. I, S. 666) bleiben vorliegend außer Betracht. Ebenso außer Betracht bleiben die schon nach dem Gesetz vom 05.11.2007 in puncto Haushaltsautonomie sehr weit gehenden Bestimmungen, die die **Stiftungsuniversität Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main** betreffen (§ 100a ff. HHG), sowie die Bestimmungen über die **Technische Universität Darmstadt**, die nach dem Gesetz vom 14.12.2009 zur Änderung des TUD-Gesetzes der Goethe-Universität in Bezug auf die Haushaltsautonomie weitgehend gleichgestellt wurde.

**wicklung des Landes** und legt sie nach Beschlussfassung der Landesregierung vor Ablauf der genannten Frist dem Landtag zur Zustimmung vor. Nach § 15 Abs. 3 S. 1 und 2 LHG M-V schließen die Hochschulen spätestens drei Monate nach Zustimmung des Landtages zu den Eckwerten unter deren Berücksichtigung mit dem Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Vereinbarungen über ihre jeweiligen Entwicklungs- und Leistungsziele (**Zielvereinbarungen**) ab; die Zielvereinbarungen treffen unter anderem Regelungen zur Qualitätsentwicklung in Lehre und Forschung, zur Eröffnung und Schließung von Studiengängen sowie zu Forschungsschwerpunkten und schreiben das für die Hochschule vorgesehene Budget einschließlich eines Anteils für die Erreichung der Entwicklungsziele sowie eines Anteils für die formelgebundene Mittelvergabe fest. Das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur kann zur Gewährleistung der Umsetzung der Eckwerte der Hochschulentwicklung Zielvorgaben erlassen, wenn und soweit eine Zielvereinbarung in der vorgesehenen Frist nicht zustande kommt (§ 15 Abs. 4 LHG M-V). Zielvorgaben treten an die Stelle von Zielvereinbarungen und bedürfen der Zustimmung des Landtages. Daneben kann das Ministerium unter Berücksichtigung aktueller fachlicher Entwicklungen Vereinbarungen kürzerer Laufzeit mit den Hochschulen treffen (§ 15 Abs. 5 LHG M-V). Aufgrund von § 16 Abs. 4 LHG M-V stehen den Hochschulen **Einnahmen**, die sie im Zusammenhang mit ihren wissenschaftlichen und künstlerischen Tätigkeiten sowie für die Inanspruchnahme von Personal, Sachmitteln oder Einrichtungen erzielen, für die Erfüllung ihrer Aufgaben zur Verfügung. Einnahmen aus Vermietung, Nutzung und Verpachtung landeseigener Grundstücke, Gebäude, Wohnungen und vergleichbarer Einrichtungen sind den Hochschulen teilweise, mindestens in Höhe von 30 Prozent, zur Verfügung zu stellen. Die Gebühren, Beiträge und Entgelte stehen den Hochschulen in vollem Umfang zur Verfügung.

In **Niedersachsen** normiert § 49 NHG die Finanzierung der Hochschulen in staatlicher Trägerschaft.<sup>7</sup> Die Landeshochschulen werden im § 49 Abs. 1 NHG als Landesbetriebe gemäß § 26 Abs. 1 LHO geführt mit der Maßgabe, dass die Wirtschaftsführung und das Rechnungswesen sich **nach kaufmännischen Grundsätzen** richten. Der **Wirtschaftsplan** ist nach dem handelsrechtlichen Schema der Gewinn- und Verlust-Rechnung gegliedert und hat die jeweiligen Ist-, Soll- und Plandaten zu enthalten. Auf den Jahresabschluss sind die Vorschriften des Handelsgesetzbuchs über große Kapitalgesellschaften sinngemäß anwendbar (§ 49 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 NHG, weitere Regelungen hierzu finden sich in § 49 Abs. 1 S. 1 Nr. 4 NHG). Der bis zum Ende des Geschäftsjahres nicht verbrauchte Teil der Zuführungen wird nach § 49 Abs. 1 S. 1 Nr. 2 NHG als Rücklage bis zur Dauer von fünf Jahren verwahrt und steht der Hochschule zur Erfüllung ihrer Aufgaben zusätzlich zur Verfügung. Aufgrund von § 49 Abs. 1 S. 1 Nr. 3 NHG entscheiden die Hochschulen im Rahmen von finanziellen Obergrenzen über die

<sup>7</sup> Die Bestimmungen über die Stiftungsuniversitäten des Landes nach den §§ 55 ff. NHG sollen nach den Vorgaben außer Betracht bleiben. Diese führen nach § 57 Abs. 1 S. 1 und Abs. 2 NHG einen Wirtschaftsplan nach kaufmännischen Grundsätzen, sie können nicht verbrauchte Finanzhilfen für die Dauer von bis zu fünf Jahren einer Rücklage zuführen (vgl. § 57 Abs. 3 S. 1), davon kann der nach drei Jahren nicht verbrauchte Teil dem Stiftungsvermögen zugeführt werden (§ 57 Abs. 3 S. 2). Zielvereinbarungen werden abgeschlossen (§ 57 Abs. 4, 1 Abs. 3 NHG). Die Stiftungsuniversitäten können Einnahmen aus ihrer hochschulspezifischen Tätigkeit bzw. aus der Bereitstellung ihrer Einrichtung dem Stiftungsvermögen zuführen, ohne dass diese auf die staatlichen Finanzhilfen angerechnet werden (§ 57 Abs. 6 NHG). Eine Kreditaufnahme ist bis zu einer vom Fachministerium mit Einwilligung des Finanzministeriums vereinbarten Höhe möglich, darüber hinaus nur mit Zustimmung beider Ministerien (§ 57 Abs. 5 NHG). Die Niedersächsische Landeshaushaltsordnung findet, von einigen Bestimmungen abgesehen (vgl. § 57 Abs. 7 S. 1 NHG), keine Anwendung. Für die Stiftungsuniversität Göttingen bestehen weitere Sonderregelungen (Bilanzierung, vgl. § 57a NHG).

dauerhafte Beschäftigung von Tarifpersonal. Abweichend von § 26 Abs. 1 Satz 4 LHO werden im Haushaltsplan **die Stellen des Tarifpersonals nicht erläutert**. Nach § 49 Abs. 1 S. 1 Nr. 5 NHG muss das Rechnungswesen eine **Kosten- und Leistungsrechnung** umfassen, die die Bildung von Kennzahlen für hochschulübergreifende Zwecke nach Vorgabe des Fachministeriums ermöglicht. Nach § 49 Abs. 2 NHG fließen die Einnahmen der Hochschulen mit Ausnahme der Einnahmen der Körperschaft in das von der Hochschule zu verwaltende Landesvermögen. Die aus Landesmitteln zu beschaffenden Vermögensgegenstände sind für das Land zu erwerben. Sämtliche Einnahmen, die die Hochschulen im Zusammenhang mit ihrer wissenschaftlichen und künstlerischen Tätigkeit sowie durch die Inanspruchnahme von Personal, Sachmitteln und Einrichtungen durch Dritte erzielen, stehen ihnen zur Erfüllung ihrer Aufgaben zur Verfügung. Ausweislich des § 49 Abs. 2 NHG bemisst sich die Höhe der laufenden Zuführungen an die Hochschulen nach den Zielvereinbarungen gemäß § 1 Abs. 3 Satz 4. § 50 trifft Regelungen, das Körperschaftsvermögen betreffend.

In **Nordrhein-Westfalen** liegt die Finanzverantwortung mit Ausnahme der Liegenschaften (dazu dort, Modellversuche sind nach Art. 8 Abs. 5 HG NRW möglich<sup>9</sup>) bei den Hochschulen. Nach § 5 Abs. 1 und 2 S. 1 HG NRW werden die staatlichen Hochschulen mit Mitteln des Staates in Form von **Zuschüssen** für den laufenden Betrieb und für Investitionen zur Verfügung gestellt. Die haushaltsrechtliche Behandlung dieser Zuschüsse und des Körperschaftsvermögens richtet sich nach § 5 Abs. 2 S. 2 HG NRW **ausschließlich nach dem Hochschulgesetz** und den aufgrund dieses Gesetzes erlassenen Vorschriften (mithin nicht nach der Landeshaushaltsordnung). Die Hochschulen führen ihren Haushalt auf der Grundlage eines **ganzheitlichen Controllings, das die Kosten- und Leistungsrechnung, eine Kennzahlsteuerung und ein Berichtswesen umfasst**. Sie haben ihre Wirtschaftsführung so zu planen und durchzuführen, dass die stetige Erfüllung ihrer Aufgaben gesichert ist. Bei ihrer Wirtschaftsführung berücksichtigen sie den Grundsatz der wirtschaftlichen und effektiven Verwendung ihrer Mittel (vgl. § 5 Abs. 2 S. 3–5 HG NRW). Nach § 5 Abs. 3 HG NRW fallen die Zuschüsse nach Absatz 2 in das Vermögen der Hochschule, zu dem auch die Erträge sowie das Vermögen der rechtlich unselbstständigen Stiftungen gehören. (Aufgrund von § 5 Abs. 4 HG NRW ist für jedes Haushaltsjahr ein Jahresabschluss zu erstellen. Seine Prüfung erfolgt nach Maßgabe der Grundordnung der Hochschule. Der Hochschulrat erteilt die Entlastung.) Ausweislich des § 5 Abs. 5 HG NRW können Kredite zur Deckung der Ausgaben aufgenommen werden, wenn die Hochschule in Wirtschaftsführung und Rechnungswesen kaufmännischen Grundsätzen folgt und ein testierter Jahresabschluss vorliegt. Die Kredite dürfen insgesamt den vom Ministerium im Einvernehmen mit dem Finanzministerium festgelegten Kreditrahmen nicht überschreiten. Aus Kreditgeschäften der Hochschule kann das Land nicht verpflichtet werden. Entsprechendes gilt für die Übernahme von Bürgschaften und Garantien. (Die mögliche Bestellung von Beauftragten bei drohender Zahlungsunfähigkeit soll an dieser Stelle nicht vertieft werden). Nach § 5 Abs. 7 HG NRW können die Hochschulen unter bestimmten Voraussetzungen wirtschaftliche Unternehmen betreiben. Die Finanzierung der staatlichen Hochschulen bemisst sich nach den in § 6 HG NRW geregelten **Ziel- und**

---

<sup>9</sup> HG NRW in der Fassung des Art. 1 des Hochschulfreiheitsgesetzes (HFG) vom 31.10.2006, GVBl. NRW, S. 223 ff. Das Hochschulfreiheitsgesetz vom 31.10.2006 (GV NRW 2006, S. 474) war ein Artikelgesetz, mit dessen Art. 1 das nordrhein-westfälische Hochschulgesetz (HG NRW) geändert wurde.

**Leistungsvereinbarungen.** Zur Erreichung der gemäß § 6 Abs. 1 S. 1 HG NRW durch das Land entwickelten strategischen Ziele schließt dieses nach § 6 Abs. 2 HG NRW mit jeder Hochschule Vereinbarungen für mehrere Jahre über strategische Entwicklungsziele sowie konkrete Leistungsziele ab. Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen beinhalten auch Festlegungen über die Finanzierung der Hochschulen nach Maßgabe des Haushalts; insbesondere kann ein Teil des Landeszuschusses an die Hochschulen nach Maßgabe der Zielerreichung zur Verfügung gestellt werden. Der Abschluss der Vereinbarung unterliegt insoweit den haushaltsrechtlichen Bestimmungen, als das Ministerium betroffen ist. Nach § 6 Abs. 3 HG NRW kann, wenn und soweit eine Ziel- und Leistungsvereinbarung nicht zustande kommt, das Ministerium nach Anhörung der Hochschule und im Benehmen mit dem Hochschulrat Zielvorgaben zu den von der Hochschule zu erbringenden Leistungen festlegen, sofern dies zur Sicherstellung der Landesverantwortung, insbesondere eines angemessenen Studienangebotes, erforderlich ist.

In **Rheinland-Pfalz**<sup>9</sup> finanziert aufgrund von § 103 Abs. 1 HochSchG das Land die Leistungen der Hochschulen gemäß § 102 HochSchG, also an den dort genannten Aufgaben der Hochschulen, im Rahmen der vom Landtag bewilligten Mittel. Soweit es die Bedürfnisse der Hochschule erfordern, können nach § 103 Abs. 1 S. 2 und 3 HochSchG die Ausgabemittel nach Maßgabe der §§ 19 und 20 der **Landeshaushaltsordnung** für **übertragbar und gegenseitig deckungsfähig** erklärt werden, dabei soll verstärkt von der Möglichkeit Gebrauch gemacht werden, Titelgruppen einzurichten und Ausgaben gemäß § 15 Abs. 2 LHO zur Selbstbewirtschaftung zu veranschlagen. Für Ausgabereste lassen die jeweiligen rheinland-pfälzischen Landeshaushaltsgesetze (§ 6) bezogen auf § 7a Abs. 2 Nr. 3 und § 20 LHO üblicherweise gegenseitige Deckungsfähigkeit und (an bestimmte Voraussetzungen gebundene) Übertragbarkeit im Wege eines Bonus-Malus-Verfahrens zu. Es besteht die Besonderheit der Einführung von **Leistungsaufträgen** gemäß § 7b LHO Rheinland-Pfalz ergänzt werden zur Flexibilisierung (§ 103 Abs. 1 S. 4 HochSchG). Nach § 103 Abs. 2 HochSchG können die **Hochschulhaushalte aus dem Landeshaushalt ausgegliedert werden**. Die Ausgliederung aus dem Landeshaushalt ist mit einer Umstellung des kameralistischen Systems auf die kaufmännische doppelte Buchführung verbunden. Bei der Ausgliederung der Hochschulhaushalte sind geeignete Informations- und Steuerungsinstrumente anzuwenden, die im Landeshaushaltsgesetz im Einzelnen festzulegen sind. Nach § 103 Abs. 3 HochSchG vollziehen die Hochschulen ihren Haushaltsplan im Rahmen der sich aus § 9 Abs. 1 Nr. 2 HochSchG ergebenden Bindungen in **eigener Zuständigkeit**. Sie geben nach § 103 Abs. 4 HochSchG eine schriftliche **Stellungnahme** zum Entwurf der Landesregierung für den **Landeshaushalt** ab, die dem Landtag zugeleitet wird. Nach § 103 Abs. 5 HochSchG können die Hochschulen im Einvernehmen mit dem fachlich zuständigen Ministerium und dem für das Haushaltswesen zuständigen Ministerium für bestimmte Aufgaben eigene Betriebe bilden. § 104 HochSchG regelt den Vermögenserwerb und die Vermögensbewirtschaftung.

---

<sup>9</sup> Für Rheinland-Pfalz ist für 2010 ein neues Hochschulgesetz geplant, die Darstellung bezieht sich auf den im Oktober 2009 geltenden Gesetzestext.

Die Universität des **Saarlands** erhält nach § 8 Abs. 1 UG die staatliche Finanzierung in Form einer Globalzuweisung, die sich an den in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen geforderten und erbrachten Leistungen der Universität bei der Erfüllung ihrer Aufgaben orientiert. Die **Globalzuweisung** umfasst Mittel für die Erfüllung der Aufgaben der Universität einschließlich leistungsbezogener Komponenten sowie die Mittel für Innovationen in Lehre und Forschung. Die Universität kann aus ihrem eigenen Vermögen und den ihr überlassenen Mitteln Rücklagen bilden. Die von der Universität erzielten Einnahmen verbleiben im Vermögen der Universität. Zusätzlich zur Globalzuweisung können der Universität Mittel zugewiesen werden, die als konkreter Beitrag für die Erreichung bestimmter Ziele vereinbart werden. Die Ziel- und Leistungsvereinbarung wird aus dem **Landeshochschulentwicklungsplan** und dem gemäß § 6 Abs. 1 und 7 Abs. 1 UG in der Regel alle vier Jahre auszustellenden **Universitätsentwicklungsplan** entwickelt. Das Universitätspräsidium und das zuständige Ministerium treffen auf dieser Grundlage mehrjährige Ziel- und Leistungsvereinbarungen, die alle zwei Jahre fortgeschrieben werden. Die **Ziel- und Leistungsvereinbarungen** legen Ziele für die Aufgabenbereiche der Universität fest, insbesondere die angestrebte Zahl der Studienplätze und der Absolventinnen und Absolventen in den einzelnen Studiengängen, Verfahren der Qualitätssicherung von Forschung und Lehre, Ziele bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, des Wissens- und Technologietransfers, der Einwerbung von Drittmitteln und der Herstellung der Chancengleichheit sowie für die Kooperation der Universität mit in- und ausländischen Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen. Nach § 7 Abs. 2 UG legen die Ziel- und Leistungsvereinbarungen die Entwicklung der Universität, insbesondere die Forschungsschwerpunkte sowie die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen und deren Finanzierung im Rahmen von **Globalhaushalten**, fest. Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen regeln das Verfahren zur Feststellung des Erreichungsgrads der Ziele und die sich aus dem jeweiligen Zielerreichungsgrad ergebenden Folgen. Die Universität berichtet jährlich gegenüber Universitätsrat und Ministerium gemäß § 7 Abs. 5 UG in einem Gesamtbericht über den Stand der Erfüllung der Ziel- und Leistungsvereinbarungen und über bestimmte festgelegte quantitative und qualitative Kennziffern. Wenn und soweit Vereinbarungen nach Absatz 1 nicht rechtzeitig zustande kommen, können die zu erbringenden Leistungen und die zu erreichenden Ziele durch das zuständige Ministerium nach Anhörung der Universität festgelegt werden, wenn dies zur Gewährleistung und Umsetzung der Landeshochschulentwicklungsplanung geboten ist (§ 7 Abs. 3 S. 1 UG). Das Ministerium kann im Einvernehmen mit dem Universitätsrat eine Frist zum Abschluss der Ziel- und Leistungsvereinbarungen bestimmen (§ 7 Abs. 3 S. 2 UG).

Gemäß § 11 Abs. 6 S. 1 des Hochschulgesetzes des Freistaats **Sachsen** wird die staatliche Finanzierung **nach Maßgabe des Staatshaushaltsplans** bereitgestellt. Die nach Maßgabe des Staatshaushaltsplans bereitgestellten Mittel werden der Hochschule als **Zuschüsse** für den laufenden Betrieb und für Investitionen zur Verfügung gestellt. § 11 Abs. 1 SächsHSG legt fest, dass sich Wirtschaftsführung und Rechnungswesen der staatlich finanzierten Hochschulen **nach kaufmännischen Grundsätzen** richten, soweit nicht die Vorschriften über Drittmittel anderes vorschreiben. Für jedes Wirtschaftsjahr (= Kalenderjahr) ist gemäß § 11 Abs. 2 SächsHSG vor Jahresbeginn ein Wirtschaftsplan aufzustellen. Dieser besteht aus dem Erfolgs-, Finanz-, Investitions- und Stellenplan. Der **Wirtschaftsplan** ist im Laufe des Wirtschaftsjahres bei wesentlicher Änderung der zugrunde gelegten Annahmen anzupassen. Die

Hochschulen wirtschaften auf der Grundlage des umfassenden **Controllings**, das für die jeweiligen Hochschularten eine nach einheitlichen Grundsätzen gestaltete **Kosten- und Leistungsrechnung**, eine Kennzahlensteuerung sowie ein externes und ein produktorientiertes internes Berichtswesen umfasst. Diese Instrumente müssen die Steuerung und Kontrolle des Einsatzes öffentlicher Mittel sowie die Einhaltung des Wirtschaftsplanes gewährleisten. Der Jahresabschluss und der Lagebericht werden nach § 11 Abs. 3 SächsHSG in entsprechender Anwendung der Vorschriften des Dritten Buches des Handelsgesetzbuches zum Schluss eines jeden Wirtschaftsjahres aufgestellt und von einem öffentlich bestellten Abschlussprüfer geprüft, der die Einhaltung der entsprechenden Bestimmungen des HGB und des Haushaltsgrundsätzegesetzes prüft. Nach § 11 Abs. 4 SächsHSG finden die meisten Bestimmungen der **Sächsischen Haushaltsordnung** (SäHO) keine Anwendung. Leitbild, auch für die Ausführungsbestimmungen, ist ein „Höchstmaß an Eigenverantwortung der Hochschulen in finanziellen und personellen Angelegenheiten“ (§ 11 Abs. 4 S. 3, 2. Hs.).

Bis zur **Einführung der kaufmännischen Buchführung** finden auf die jeweilige Hochschule gemäß § 11 Abs. 5 S. 1 SächsHSG die **Flexibilisierungsbestimmungen keine Anwendung**. Die Bewilligung der Anwendung von **Übergangsbestimmungen** ist auf Antrag für einen beschränkten Zeitraum (max. zwei Jahre) zulässig (§ 11 Abs. 5 S. 2 SächsHSG), in dieser Zeit finden die meisten Bestimmungen der SäHO Anwendung (§ 11 Abs. 5 S. 3 SächsHSG). Nicht verbrauchte Zuschüsse sollen nach § 11 Abs. 6 S. 3 SächsHSG einer **Rücklage** zugeführt werden und stehen der Hochschule zur Erfüllung ihrer Aufgaben zusätzlich zur Verfügung. Bei der Besetzung des **Stellenplans** für Arbeitnehmer, die als akademische oder sonstige Mitarbeiter nach § 50 Abs. 1 S. 1 Nr. 2 und 4 nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) vom 12.10.2006 oder diesen ersetzenden Tarifverträgen zu beschäftigen sind, kann die Hochschule unter Einhaltung der Kostenneutralität im Umfang von bis zu 20 Prozent des Gesamtsolls den Stellenplan überschreiten und von der ausgewiesenen Wertigkeit der Stellen abweichen. Nach § 11 Abs. 7 SächsHSG besteht die Mittelzuweisung aus einem **Grundbudget**, einem **Leistungsbudget** und einem **Innovationsbudget**, sie erfolgt unter Berücksichtigung der Hochschulvereinbarungen nach § 10 Abs. 1 sowie der Zielvereinbarung gemäß § 10 Abs. 2 getroffene Regelungen. Für die Zuweisung der Mittel sind insbesondere der Grad der Zielerreichung, die wirksame Verwendung der Haushaltsmittel, die Belegung des hochschul-internen Wettbewerbes und des Wettbewerbes zwischen den Hochschulen sowie Fortschritte bei der Durchsetzung der Chancengleichheit von Frauen und Männern zu berücksichtigen.

Das Hochschulgesetz des Landes **Sachsen-Anhalt** legt die staatliche Finanzierung der staatlichen Hochschulen fest. Diese wird in den Landeshaushaltsplan eingestellt (§ 114 Abs. 2 S. 1 und Abs. 3 S. 2 HSG LSA), dabei haben die Hochschulen nach den für die Aufstellung der Haushalte des Landes Sachsen-Anhalt maßgebenden Vorschriften den Vorentwurf des sie betreffenden Kapitels unter Berücksichtigung der **Zielvereinbarungen** aufzustellen. Die Budgets der Hochschulen werden im Haushaltsplan des Landes Sachsen-Anhalt für die einzelnen Hochschulen als **Globalzuschüsse** in getrennten Kapiteln veranschlagt (§ 114 Abs. 3 S. 2 HSG LSA). Jede Hochschule bewirtschaftet nach § 114 Abs. 3 S. 3 HSG LSA das ihr zugewiesene Haushaltskapitel eigenverantwortlich. Auf Antrag der Hochschule an das Ministerium können die Haushaltsmittelbudgets nach § 114 Abs. 3 S. 6 HSG LSA unter bestimmten Voraussetzungen zur Selbstbewirtschaftung gemäß § 15 Abs. 2 der Landes-

haushaltsordnung des Landes Sachsen-Anhalt zugewiesen werden. Für die Hochschulen gilt die Landeshaushaltsordnung, soweit im Hochschulgesetz nichts anderes bestimmt ist (§ 114 Abs. 1 HSG LSA). Die Hochschulen entscheiden gemäß § 114 Abs. 4 HSG LSA über die Zuordnung der Planstellen und Stellen zu den Fachbereichen, den wissenschaftlichen Einrichtungen, den zentralen Einrichtungen und der Verwaltung. Bestimmungen zur **wirtschaftlichen Betätigung** der Hochschulen (Unternehmensgründungen mit Zustimmung des Ministeriums mit eigenen Einnahmen) werden in § 113 HSG LSA getroffen.

In **Schleswig-Holstein** erfolgt die staatliche Finanzierung der staatlichen Hochschulen nach § 8 Abs. 1 S. 1 HSG im Wege einer **Globalzuweisung**. Die Höhe der Globalzuweisung bemisst sich gemäß § 8 Abs. 1 S. 3 HSG nach den Aufgaben und Leistungen der Hochschule und wird im **Wege der Ziel- und Leistungsvereinbarung** (§ 11 Abs. 1 HSG) festgelegt. § 8 Abs. 2 S. 1 HSG folgend, stellt die Hochschule einen **Haushaltsplan** auf, der ihre Einnahmen, Ausgaben und den **Stellenplan** darstellt. Die Einnahmen der Hochschule bestehen aus den Globalzuweisungen, den Mitteln Dritter und den sonstigen Zuweisungen und Einnahmen. Der Haushaltsplan der Hochschulen wird als **Anlage zum Haushaltsplan** des Landes veröffentlicht. Für die Haushaltsführung und die Bewirtschaftung der Finanzmittel gilt, soweit nichts anderes bestimmt ist, das **Landeshaushaltsrecht** (§ 8 Abs. 2 S. 4 HSG). Die Verwaltung von Körperschaftsvermögen richtet sich nach § 8 Abs. 5 HSG. Die **Ziel- und Leistungsvereinbarungen** zwischen den Hochschulen und dem Ministerium werden gemäß § 11 Abs. 1 S. 1 in der Regel für fünf Jahre getroffen. Daneben stellen die Hochschulen nach § 12 Abs. 1 HSG **Struktur- und Entwicklungspläne** auf. Diese werden gemäß § 12 Abs. 2 HSG dem Ministerium zur Kenntnis gegeben.

In **Thüringen** werden gemäß § 13 Abs. 1 S. 1 ThürHG die Mittel im Landeshaushalt bereitgestellt, sie orientieren sich nach § 13 Abs. 2 ThürHG auch an den vereinbarten Zielen und den erbrachten Leistungen und die **Hochschulentwicklungsplanung** des Landes sowie der **Struktur- und Entwicklungsplanung** der Hochschulen zu beachten. Laut § 13 Abs. 3 ThürHG gelten für die Aufstellung und Ausführung der Haushaltspläne der Hochschulen die Bestimmungen der **Thüringer Landeshaushaltsordnung**. Das Ministerium weist den Hochschulen die Haushaltsmittel zu, soweit es sie nicht selbst bewirtschaftet (§ 13 Abs. 4 S. 1 ThürHG). Nach § 14 ThürHG können die Hochschulen eigenes **Körperschaftsvermögen** unter bestimmten, dort näher geregelten Voraussetzungen bilden. § 15 ThürHG regelt die wirtschaftliche Betätigung der Hochschulen, die Gründung von oder die Beteiligung an Unternehmen ist dem Ministerium anzuzeigen. Die Ermittlung des Bedarfs der Hochschulen erfolgt (auch) auf der Basis der nach § 11 Abs. 4 ThürHG durch das Ministerium vorgenommenen **Hochschulentwicklungsplanung** des Landes und der auf dieser Grundlage gemäß § 11 Abs. 1 ThürHG zwischen der Landesregierung und den Hochschulen vereinbarten mehrjährigen, in der Regel für einen Zeitraum von vier Jahren geltenden **Rahmenvereinbarungen**. Die in der Rahmenvereinbarung enthaltenen Regelungen über die staatliche Finanzierung stehen nach § 11 Abs. 2 ThürHG unter dem Vorbehalt der Ermächtigung durch den Landtag. Wenn und soweit eine Rahmenvereinbarung nach Abs. 1 nicht rechtzeitig, das heißt vor dem Auslaufen der abzuschließenden Rahmenvereinbarung vorangehenden Rahmenvereinbarung, zustande kommt, legt das Ministerium nach § 11 Abs. 3 ThürHG nach Anhörung der Hochschule und im Einvernehmen mit dem für Finanzen zu-

ständigen Ministerium zunächst die Grundsätze der künftigen Hochschulentwicklung und die zur Umsetzung erforderlichen Maßnahmen fest. Nach § 12 Abs. 1 ThürHG schließt das Ministerium auf der Grundlage der jeweiligen Rahmenvereinbarung, der Hochschulentwicklungsplanung des Landes und unter Berücksichtigung der Struktur- und Entwicklungsplanung der Hochschulen mit jeder Hochschule mehrjährige, in der Regel für einen Zeitraum von vier Jahren geltende Ziel- und Leistungsvereinbarungen ab, die in regelmäßigen Abständen, im Regelfall alle zwei Jahre, fortgeschrieben werden. Diese legen nach § 12 Abs. 2 ThürHG messbare und überprüfbare **Ziele** für die verschiedenen Aufgabenbereiche der Hochschulen fest, insbesondere die angestrebte Zahl der Studierenden und der Absolventen in den einzelnen Fächern oder Fächergruppen, das Verfahren der Qualitätssicherung von Forschung und Lehre, die Ziele bei der Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses, des Technologietransfers, der Einwerbung von Drittmitteln und der Erfüllung des Gleichstellungsauftrags sowie die Kooperation mit in- und ausländischen Hochschulen, wissenschaftlichen Einrichtungen und der Wirtschaft. Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen legen die Entwicklung der Hochschule, insbesondere die Forschungsschwerpunkte, sowie die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen und deren Finanzierung fest. Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen regeln das Verfahren zur Feststellung des Standes der **Umsetzung der Zielvereinbarungen** und die Folgen bei Nichterreichen von vereinbarten Zielen. Sie sind nach § 12 Abs. 3 ThürHG langfristig als Basis für den Grundhaushalt der einzelnen Hochschule nebst eines Anteils für die Erreichung der Entwicklungsziele sowie eines Anteils für die leistungs- und belastungsorientierte Mittelverteilung zu gestalten. Der finanzielle Rahmen der Ziel- und Leistungsvereinbarungen aller Hochschulen wird durch die jeweilige Rahmenvereinbarung gesetzt. Das Berichtswesen nach § 9 unterstützt die Anforderungen aus der Steuerung durch Ziel- und Leistungsvereinbarungen. Wenn und soweit Vereinbarungen nach Abs. 1 nicht rechtzeitig zustande kommen, können aufgrund von § 12 Abs. 4 ThürHG die zu erbringenden Leistungen und die zu erreichenden Ziele durch das Ministerium nach Anhörung der Hochschule festgelegt werden, wenn dies zur Gewährleistung und Umsetzung der Hochschulentwicklungsplanung des Landes geboten ist. Das Ministerium kann im Einvernehmen mit der Hochschulleitung eine Frist zum Abschluss der Ziel- und Leistungsvereinbarungen bestimmen.

### Personalwesen und Berufungen

**Dienstherreneigenschaft bzw. Arbeitgeberfunktion.** In den meisten Ländern stehen die Professoren im unmittelbaren Landesdienst. In Berlin sind nach § 2 Abs. 4 BerlHG die Hochschulen Dienstherr der Beamtinnen und Beamten sowie Arbeitgeber der Beschäftigten. Nach § 33 HG NRW stehen die Beamtinnen und Beamten im Dienst der **nordrhein-westfälischen** Universitäten, gemäß § 34 HG NRW sind die Hochschulen Arbeitgeber der Beschäftigten und treten als solche dem Arbeitgeberverband des Landes bei. In **Hessen** gilt Entsprechendes – als Sonderfall – nur für die Goethe-Universität Frankfurt am Main (§§ 100 h HHG<sup>10</sup>). In **Niedersachsen** besitzen die die Universitäten tragenden Landesstiftungen die Dienstherreneigen-

<sup>10</sup> Die Auswertung befindet sich auf dem Stand von Oktober 2009, die §§ 60 ff. des Hessischen Hochschulgesetzes in der Fassung vom 14.12.2009 (GVBl. I, 666) sowie das zugleich geänderte TUD-Gesetz sollten nicht mehr in die Betrachtung einbezogen werden, in Darmstadt besitzt seit dem 01.01.2010 die TUD die Dienstherrenfähigkeit, vgl. § 3 Abs. 1 S. 1 TUD-G (neu).

schaft im Sinne des § 2 Beamtenstatusgesetz, vgl. § 58 Abs. 2 S. 1 NHG, ansonsten steht das Personal gemäß § 48 Abs. 3 S. 1 NHG im Landesdienst. Eine Übertragung der Wahrnehmung der Arbeitgeberfunktion auf die Hochschulen ist in **Brandenburg** (§ 35 Abs. 1 S. 2 BbgHG) und **Bremen** (§ 14 Abs. 1 S. 2 BremHG) beispielsweise in Bezug auf die Berufungsrechte nach dem Gesetzeswortlaut möglich.<sup>11</sup> Die Möglichkeit der Übertragung gewisser Rechte auf den Rektor/Präsidenten/Vorstandsvorsitzenden nach speziellen Ordnungen über die Behördenleiter war an dieser Stelle nicht zu prüfen.

**Wahrnehmung der Dienstvorgesetzeneigenschaft.** Der Präsident bzw. Rektor der Universität ist Dienstvorgesetzter des gesamten Personals (einschließlich der Professoren) ausweislich des Gesetzeswortlauts in **Bayern** (Art. 21 Abs. 10 S. 1 BayHSchG), **Brandenburg** (§ 35 Abs. 2 S. 2 BbgHG), **Bremen** (§ 15 Abs. 3 S. 1–3 BremHG, vgl. aber § 15 Abs. 4 BremHG), **Mecklenburg-Vorpommern** (§ 56 S. 2 LHG M-V, aber mit Ausnahme von Kanzlerin/Kanzler, vgl. § 56 S. 1 LHG M-V), **Niedersachsen** (§ 48 Abs. 3 S. 3 NHG) und **Nordrhein-Westfalen** (§ 33 Abs. 3 S. 2 HG NRW).

Anders geregelt ist es in folgenden Ländern: In **Baden-Württemberg** ist der Vorstand/Präsident/Rektor ausweislich des Gesetzeswortlauts Dienstvorgesetzter eines Teils des Personals (§ 11 Abs. 5 S. 3 LHG) – dort ist der Wissenschaftsminister ausdrücklich Vorgesetzter der Hochschullehrer, die Kompetenz kann aber ausweislich des § 11 Abs. 5 S. 2 LHG übertragen werden. In **Rheinland-Pfalz** ist gemäß § 44 Abs. 1 und 2 HochSchG ähnlich wie in Baden-Württemberg das Ministerium Dienstvorgesetzter der Präsidentinnen und Präsidenten, Vizepräsidentinnen und -präsidenten, Kanzlerinnen und Kanzler sowie Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer, die Dienstvorgesetzeneigenschaft und die Wahrnehmung der Arbeitgeberfunktion liegt beim Präsidenten, diesem können auch in Bezug auf Mitglieder der zunächst genannten Gruppen bestimmte Befugnisse bzw. die Dienstvorgesetzeneigenschaft übertragen werden. Der Präsident/Rektor ist Dienstvorgesetzter nur des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals in **Sachsen** (§ 78 Abs. 2 S. 2–4 SächsHG, für die Rektoratsmitglieder das Ministerium, für das „sonstige Personal“ der Kanzler). Vergleichbar gestaltet sich die Rechtslage in **Sachsen-Anhalt** (§ 110 HSG LSA), nur können hier einzelne Befugnisse auch gegenüber den Prorektoren oder dem Kanzler auf den Präsidenten oder den Rektor übertragen werden (§ 110 Abs. 2 S. 2 HSG LSA). Ähnlich ist es in **Thüringen** (§ 89 Abs. 2 S. 2–3 ThürHG, der Präsident ist Dienstvorgesetzter des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals sowie des Kanzlers, der Kanzler Dienstvorgesetzter des „sonstigen Personals“). In **Berlin** ist das Kuratorium Dienstvorgesetzter, es kann seine Kompetenzen aber auf den Präsidenten übertragen (§ 67 Abs. 1 BerlHG). In **Hamburg** (§ 7 Abs. 2 HmbHG) und in **Schleswig-Holstein** (§ 71 Abs. 2 HSG) ist nur die Dienstvorgesetzeneigenschaft gegenüber den Beamten erwähnt<sup>12</sup> (was aber wohl eine „analoge Anwendung“ auf die Wahrnehmung der Arbeitgeberfunktion gegenüber den Beschäftigten nicht ausschließt).

---

<sup>11</sup> Vgl. zu **Bayern** auch Art. 21 Abs. 10 S. 2 BayHSchG.

<sup>12</sup> Vgl. auch § 11 Abs. 2 S. 3 LHG Baden-Württemberg.

**Grundsätzliche Zuständigkeit für Berufungsentscheidungen.** Die Zuständigkeit für Berufungsentscheidungen liegt beim Minister bzw. Senator in **Bayern** (vgl. Art. 18 Abs. 6 S. 1 des Bayerischen Hochschulpersonalgesetzes, BayHSchPG), **Berlin** (§ 101 Abs. 1 BerlHG), **Bremen** (§ 18 Abs. 4 S. 1 und 4 BremHG), **Mecklenburg-Vorpommern** (§§ 59 Abs. 4, 60 Abs. 1 LHG M-V), **Rheinland-Pfalz** (§ 50 Abs. 2 HSchG) und **Sachsen-Anhalt** (§ 36 Abs. 3 S. 1 HSG LSA). Eine Berufung durch den Vorstandsvorsitzenden im Einvernehmen mit dem Ministerium erfolgt in **Baden-Württemberg** (§ 48 Abs. 3 S. 1 LHG), ebenfalls im Einvernehmen mit dem Ministerium durch den Präsidenten in **Hessen** (§ 72 Abs. 2 S. 4 HHG<sup>13</sup>) und **Niedersachsen** (§ 26 Abs. 2 S. 9 NHG, bei den Stiftungsuniversitäten vgl. § 58 Abs. 2 S. 4 NHG, Übertragungsmöglichkeit auf das Präsidium). In **Brandenburg** liegt das Recht bei der Landesregierung, kann aber auf die Hochschule übertragen werden (§ 38 Abs. 4 S. 1 BbgHG). In **Thüringen** ist der Hochschulleiter zuständig, wenn es in der Berufsordnung nicht anderweitig geregelt ist (§ 78 Abs. 2 S. 1 ThürHG). Das Präsidium entscheidet im **Saarland** (§ 36 Abs. 8 UG) und in **Hamburg** (§ 13 Abs. 1 S. 1 HmbHG) und nur der Präsident bzw. Rektor in **Nordrhein-Westfalen** (§ 37 Abs. 1 S. 1 HG NRW), **Sachsen** (§ 60 Abs. 1 S. 1 SächsHG) und **Schleswig-Holstein** (§ 62 Abs. 9 S. 1 HSG).

**Kompetenz zur Verhandlung leistungs- und erfolgsbezogener Gehaltsbestandteile.** Für die leistungs- und erfolgsbezogenen Gehaltsbestandteile der Professoren ist in **Bayern** (§ 8 Abs. 1 S. 1 BayHLeistBV) und **Nordrhein-Westfalen** (§ 4 Abs. 2 HLeistBVO) der Präsident bzw. Rektor verantwortlich. Das Präsidium bzw. Rektorat hat diese Aufgabe in **Hamburg** (§ 2 Abs. 4 S. 1 HmbHLeistBVO), **Hessen** (§ 42 Abs. 7 S. 1 HHG<sup>14</sup>, zu den Ausnahmen vgl. S. 2) und **Schleswig-Holstein** (§ 22 Abs. 1 S. 3 Nr. 8 HSG); in **Baden-Württemberg** liegt sie beim Vorstand (§ 16 Abs. 3 S. 2 Nr. 10–12 LHG). In **Niedersachsen** liegt die entsprechende Kompetenz beim Präsidium und Hochschulrat (§ 2 Abs. 2 NHLeistBVO), in **Rheinland-Pfalz** beim Präsidenten auf Vorschlag von Dekan oder Hochschulrat (je nach Art der Leistungsbezüge, vgl. § 79 Abs. 5 S. 1 HSchG). In **Mecklenburg-Vorpommern** liegt die Kompetenz bei der Hochschulleitung (§ 1 Abs. 1 S. 2 und § 2 Abs. 1 S. 3 HLeistBVO M-V), ebenso ist die Kompetenzverteilung im **Saarland** (§ 4 Abs. 1 S. 3 LeistBezVO) und in **Thüringen** (§ 3 Abs. 3 S. 1 und § 4 Abs. 3 ThürHLeistBVO) geregelt. In **Brandenburg** entscheidet der Präsident mit Zustimmung des Wissenschafts- und Finanzministeriums (§ 2 Abs. 1 S. 1 und § 3 Abs. 1 S. 1 HLeistBV), in **Bremen** die Hochschule und der Senator gemeinschaftlich (§ 18 Abs. 8 S. 1 BremHG) über die leistungs- und erfolgsbezogenen Gehaltsbestandteile der Professoren. Nur das Ministerium bzw. die Behörde entscheidet hierüber in **Berlin** (§ 3 Abs. 8 S. 1 LBesG in Verbindung mit den entsprechenden Satzungen der Hochschulen).

---

<sup>13</sup> Nach § 63 Abs. 3 S. 4 HHG vom 14.12.2009 ist das Einvernehmensefordernis entfallen, die Ratings beziehen sich aber auf den Stand von Oktober 2009.

<sup>14</sup> Dieser Regelung entspricht die Bestimmung nach § 37 Abs. 7 HHG vom 14.12.2009.

### Bau- und Immobilienmanagement

**Inhaberschaft an den Eigentums- und Verfügungsrechten.** Ein Element der Hochschulautonomie sind die Eigentums- und Verfügungsrechte bezüglich der von ihnen genutzten Gebäude, Liegenschaften und Grundstücke. „Klassisch“ befinden sich diese im Landes-eigentum (vgl. etwa § 11 Abs. 8 SächsHSG), in einigen neueren Gesetzen stehen sie als Teil des Körperschaftsvermögens im Eigentum der Hochschule (bspw. nach § 100c Abs. 4 des HHG<sup>15</sup> im Eigentum der Stiftungsuniversität), in manchen Gesetzen (etwa in § 4 des Gesetzes über die Technische Universität Darmstadt vom 05.12.2005, GVBl. Hessen I, S. 382<sup>16</sup>) überträgt das Ministerium zumindest die Wahrnehmung einiger Verfügungsrechte an die Hochschule.

**Eigentumsrechte.** Bezüglich der Eigentümerstellung hessischen experimentellen Regelungen nach §§ 100a ff. HHG<sup>17</sup> geht am weitesten. Eine Möglichkeit zur Eigentumsübertragung im Rahmen von Modellversuchen (als solcher ist bislang auch das TUD-Gesetz zu werten) sieht Art. 8 des nordrhein-westfälischen Hochschulfreiheitsgesetzes vor (dessen Art. 1 das novellierte Hochschulgesetz darstellt). In Sachsen-Anhalt kann die Hochschule beantragen, dass Grundstücke in ihr Körperschaftsvermögen überführt werden (§ 108 Abs. 3 S. 1 SächsHG). In Niedersachsen befindet sich das Eigentum an den Liegenschaften der Stiftungsuniversitäten bei der Landesstiftung, die die Hochschulstiftung trägt (vgl. § 56 Abs. 1 S. 1 NHG).

In allen übrigen, bislang nicht genannten Ländern stellen die Länder Gebäude, Liegenschaften und Grundstücke bereit und belassen sie grundsätzlich in ihrem Eigentum bzw. dem der hierfür zuständigen Landesbetriebe.

**Spezielle Verfügungsrechte: Bauherrenverantwortung.** Von der Frage der Eigentümerstellung zu trennen ist jedoch die Frage der Übertragung bestimmter Verfügungsrechte, von denen hier die Bauherrenverantwortung dargestellt werden soll. Am weitesten geht das Hochschulgesetz von **Bremen**, hier liegt die Bauverantwortung grundsätzlich bei den Hochschulen (§ 106 Abs. 5 S. 2 BremHG). In **Hessen** (§ 1 Abs. 3 S. 5 HHG) und **Thüringen** (§ 4 Abs. 2 S. 1 ThürHG) kann die gesamte Bauverantwortung auf Antrag an die Hochschule überwiesen werden; davon wurde in **Hessen** bei der Stiftungsuniversität Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main und bei der TU Darmstadt<sup>18</sup> Gebrauch gemacht. Demgegenüber normiert das **baden-württembergische** Hochschulgesetz, dass der Vorstand der Hochschule die bauliche Entwicklung (§ 16 Abs. 3 S. 2 Nr. 2 LHG) plant. In **Mecklenburg-Vorpommern** sind Bauangelegenheiten als staatliche Angelegenheiten an die Hochschule übertragen worden (§ 12 Abs. 2 S. 1 Nr. 11 LHG M-V). In **Bayern** ist die Hochschule für kleinere Baumaßnahmen zuständig und hat das staatliche Bauamt zu informieren, grundsätzlich

---

<sup>15</sup> Vgl. auch § 83 Abs. 4 und 5 des HHG vom 14.12.2009.

<sup>16</sup> Weitergehend jetzt § 4 des TUD-Gesetzes in der Fassung vom 14.12.2009.

<sup>17</sup> Vgl. auch § 83 Abs. 4 und 5 des HHG vom 14.12.2009.

<sup>18</sup> Vgl. jetzt § 9 des HHG vom 14.12.2009.

liegt die Bauherreneigenschaft beim Land (Art. 5 Abs. 5 S. 1–2 BayHSchG). In **Sachsen** können der Hochschule kleinere Baumaßnahmen auf Antrag übergeben werden, sonst ist das Land zuständig (§ 11 Abs. 8 S. 3 und 4 SächsHG). In **Sachsen-Anhalt** untersteht die Hochschule der Fachaufsicht des für Bauangelegenheiten verantwortlichen Ministeriums (§ 57 Abs. 6 S. 3 HSG LSA). Das lässt den Schluss zu, dass innerhalb der grundsätzlichen Zuständigkeit des Landes eine Delegation zumindest kleinerer Bauangelegenheiten möglich ist. Von der Möglichkeit zur Übertragung im Rahmen von Modellversuchen abgesehen (Art. 8 Nr. 5 HG NRW), trifft das **nordrhein-westfälische** Hochschulgesetz keine Regelungen hinsichtlich der Bauherrenfähigkeit; von den niedersächsischen Landesstiftungen abgesehen (§§ 55 ff. NHG), ist die Rechtslage in Niedersachsen ähnlich. Keine Regelungen hierüber enthalten auch die Hochschulgesetze von **Berlin, Brandenburg, Hamburg, Rheinland-Pfalz** und des **Saarlands**. In **Schleswig-Holstein** liegt die Bauherreneigenschaft beim Land (§ 9 Abs. 1 S. 1 HSG, soweit es sich nicht um Körperschaftsvermögen handelt). Das Ministerium stellt gemäß § 10 HSG einen Hochschulbauplan auf, den die Hochschulen bei der Aufstellung und Fortschreibung des Struktur- und Entwicklungsplans zu berücksichtigen haben.

### Zusammenwirken Staat und Hochschule/Experimentierklauseln

Hochschulen sind „in der Regel“ Körperschaften des öffentlichen Rechts, alternative Organisationsformen können aufgrund von § 58 Abs. 1 S. 1 und 2 HRG erprobt werden. Diese rahmenrechtliche Bestimmung wurde durch die meisten Hochschulgesetze ausgefüllt, vgl. Art. 11 Abs. 1 S. 3 BayHSchG, § 5 Abs. 2 S. 1 BbgHG, § 2 Abs. 1 S. 2 HmbHG, § 1 Abs. 1 S. 2 HHG<sup>19</sup>, § 2 Abs. 1 S. 2 HG NRW, § 6 Abs. 1 S. 2 HochSchG RLP, § 1 Abs. 1 S. 3 UG, § 2 Abs. 1 S. 3 HSG Schleswig-Holstein, § 2 Abs. 2 ThürHG sowie die §§ 55 ff. NHG, vgl. aber auch § 2 Abs. 1 BerlHG, § 2 BremHG, § 2 Abs. 1 LHG M-V, § 54 HSG LSA und § 2 SächsHSG.

Die Erprobungs- oder Experimentierklausel zum Test alternativer Organisationsmodelle innerhalb der Hochschule ist mittlerweile weit verbreitet, vgl. **Baden-Württemberg** (§ 8 Abs. 1 S. 3 LHG), **Bayern** (Art. 19 Abs. 5 S. 5–6 BayHSchG), **Berlin** (§ 7a BerlHG), **Bremen** (§ 13a BremHG), **Hamburg** (§ 101 HmbHG), **Hessen** (§ 39 Abs. 2 HHG<sup>20</sup>, siehe auch § 1 Abs. 3 HHG), **Mecklenburg-Vorpommern** (§ 10 LHG M-V), **Nordrhein-Westfalen** (§ 26 Abs. 5 HG NRW), **Saarland** (§ 10 Abs. 2 S. 2 Nr. 1 UG), **Sachsen** (§ 13 Abs. 7 SächsHG), **Sachsen-Anhalt** (§ 66 Abs. 4 HSGLSA) und **Thüringen** (§ 4 ThürHG). Eine ausdrückliche Regelung fehlt in **Brandenburg, Rheinland-Pfalz**<sup>21</sup> und **Schleswig-Holstein**; in Niedersachsen kommt den Stiftungsuniversitäten gemäß § 55 NHG „Pilotcharakter“ zu.

---

<sup>19</sup> Vgl. bezüglich der Johann-Wolfgang von Goethe-Universität Frankfurt am Main auch § 1 Abs. 1 des HHG in der Fassung vom 14.12.2009.

<sup>20</sup> Vgl. § 31 Abs. 2 des HHG in der Fassung vom 14.12.2009. Die Frage der „staatlichen Einrichtung“ sollte nach der Aufgabenteilung aus der Prüfung herausgelassen werden.

<sup>21</sup> Für Rheinland-Pfalz ist für 2010 ein neues Hochschulgesetz geplant, die Darstellung bezieht sich auf den im Oktober 2009 geltenden Gesetzestext.

# Tabellenverzeichnis

## Vergleich der rechtlichen Landesbestimmungen zur Schulautonomie

Tabelle 1:	Bewertung der Bundesländer in den Unterkategorien des Regelungsbereichs „Finanzwesen“	12
Tabelle 2:	Gesamtbewertung der Bundesländer im Regelungsbereich „Finanzwesen“	12
Tabelle 3:	Bewertung der Bundesländer in den Unterkategorien des Regelungsbereichs „Personalwesen“	14
Tabelle 4:	Gesamtbewertung der Bundesländer im Regelungsbereich „Personalwesen“	15
Tabelle 5:	Bewertung der Bundesländer in den Unterkategorien des Regelungsbereichs „Organisation und Verwaltung“	17
Tabelle 6:	Gesamtbewertung der Bundesländer im Regelungsbereich „Organisation und Verwaltung“	18
Tabelle 7:	Bewertung der Bundesländer in den Unterkategorien des Regelungsbereichs „Pädagogische Aufgaben“	20
Tabelle 8:	Gesamtbewertung der Bundesländer im Regelungsbereich „Pädagogische Aufgaben“	21
Tabelle 9:	Bewertung der Bundesländer in den Unterkategorien des Regelungsbereichs „Schulqualität“	22
Tabelle 10:	Gesamtbewertung der Bundesländer im Regelungsbereich „Schulqualität“	23

## Vergleich der rechtlichen Landesbestimmungen zur Hochschulautonomie

Tabelle 11:	Bewertung der Bundesländer in den Unterkategorien des Regelungsbereichs „Haushaltswirtschaft“	68
Tabelle 12:	Gesamtbewertung der Bundesländer im Regelungsbereich „Haushaltswirtschaft“	70
Tabelle 13:	Bewertung der Bundesländer in den Unterkategorien des Regelungsbereichs „Personalwesen und Berufungen“	72
Tabelle 14:	Gesamtbewertung der Bundesländer im Regelungsbereich „Personalwesen und Berufungen“	73
Tabelle 15:	Bewertung der Bundesländer in den Unterkategorien des Regelungsbereichs „Bau- und Immobilienmanagement“	75
Tabelle 16:	Gesamtbewertung der Bundesländer im Regelungsbereich „Bau- und Immobilienmanagement“	76
Tabelle 17:	Bewertung der Bundesländer in den Unterkategorien des Regelungsbereichs „Zusammenwirken von Staat und Hochschule“	77

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 18:	Gesamtbewertung der Bundesländer im Regelungsbereich „Zusammenwirken von Staat und Hochschule“	78
Tabelle 19:	Bewertung der Bundesländer in den Unterkategorien des Regelungsbereichs „Lehre und Studium“	80
Tabelle 20:	Gesamtbewertung der Bundesländer im Regelungsbereich „Lehre und Studium“	80

## Verzeichnis der Mitglieder des AKTIONSRATSBILDUNG

*Blossfeld, Hans-Peter*, Prof. Dr. rer. pol., geb. 1954, Inhaber des Lehrstuhls für Soziologie I an der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Leiter des Staatsinstituts für Familienforschung, geschäftsführender Direktor des Instituts für bildungswissenschaftliche Längsschnittforschung (INBIL), Leiter des Nationalen Bildungspanels (NEPS), Mitglied der interdisziplinären DFG-Forschergruppe „Bildungsprozesse, Kompetenzentwicklung und Formation von Selektionsentscheidungen im Vor- und Grundschulalter“ (BiKS).

Arbeitsschwerpunkte: Bildungssoziologie, Globalisierungsforschung, Soziologie des internationalen Vergleichs, Sozialstrukturanalyse, Soziologie der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung, Familiensoziologie, Soziologie des Arbeitsmarkts, Längsschnittmethoden.

*Bos, Wilfried*, Prof. Dr. phil., geb. 1953, Universitätsprofessor für Bildungsforschung und Qualitätssicherung an der Technischen Universität Dortmund im Fachbereich Erziehungswissenschaft und Soziologie, Direktor des Instituts für Schulentwicklungsforschung (IFS), Nationaler Projektmanager für IGLU/PIRLS 2001 und 2006, TIMSS 2007, PIRLS/TIMSS 2011, wissenschaftlicher Leiter von KESS.

Arbeitsschwerpunkte: Empirische Forschungsmethoden, Qualitätssicherung im Bildungswesen, Internationale Bildungsforschung, Evaluation, Pädagogische Chinaforschung.

*Daniel, Hans-Dieter*, Prof. Dr. rer. soc., geb. 1955, Universitätsprofessor für Sozialpsychologie und Hochschulforschung an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich und Leiter der Evaluationsstelle der Universität Zürich, Vorsitzender des Kuratoriums des Zentrums für Wissenschaftsmanagement e. V. Speyer und des „Scientific Evaluation Board“ der Universität Wien, Mitglied der ASIIN-Akkreditierungskommission für Qualitätssicherungssysteme/Qualitätsmanagement und der Akkreditierungskommission der Evaluationsagentur Baden-Württemberg (evalag), Mitglied des Beraterkreises der Zentralen Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover (ZEVA) und des internationalen Beraterkreises der Hochschulrektorenkonferenz (Bonn) für das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“.

Arbeitsschwerpunkte: Wissenschafts- und Hochschulforschung, Evaluationsforschung, Methoden der empirischen Sozialforschung.

*Hannover, Bettina*, Prof. Dr. phil., geb. 1959, Universitätsprofessorin für Schul- und Unterrichtsforschung an der Freien Universität Berlin.

Arbeitsschwerpunkte: Selbst und Identität, Geschlecht, Migration, Kulturvergleich.

*Lenzen, Dieter*, Prof. Dr. phil., geb. 1947, Präsident der Universität Hamburg, von 2003 bis 2010 Präsident der Freien Universität Berlin, seit 2007 Vizepräsident der Hochschulrektorenkonferenz, Vorsitzender des AKTIONSRATSBILDUNG, Universitätsprofessor für Philosophie der Erziehung am Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie an der Freien Universität Berlin.

Arbeitsschwerpunkte: Bildungsforschung, Bildungspolitik.

*Prenzel, Manfred*, Prof. Dr. phil., geb. 1952, Susanne Klatten-Stiftungslehrstuhl für Empirische Bildungsforschung und Gründungsdekan der School of Education der Technischen Universität München, bis 2009 Direktor des Leibniz-Instituts für die Pädagogik der Naturwissenschaften (IPN), Nationaler Projektmanager für PISA 2003, PISA 2006 und 2012, Mitglied der internationalen PISA Science Expert Group.

Arbeitsschwerpunkte: Lehr-Lernforschung mit Schwerpunkten Unterrichtsmuster, Lernprozesse, Kompetenz- und Interessenentwicklung, Bildungsmonitoring und internationale Leistungsvergleiche, Qualitätsentwicklung und Lehrprofessionalität.

*Wößmann, Ludger*, Prof. Dr. sc. pol., geb. 1973, Universitätsprofessor für Bildungsökonomie an der volkswirtschaftlichen Fakultät der Ludwig-Maximilians-Universität München, Bereichsleiter Humankapital und Innovation am ifo Institut für Wirtschaftsforschung, Koordinator des Europäischen Expertennetzwerks Bildungsökonomik (EENEE).

Arbeitsschwerpunkte: Bildungsökonomik, insbesondere mikroökonomische Analysen von Effizienz und Chancengleichheit im Schulsystem anhand verschiedener internationaler Schülerleistungstests.

## Verzeichnis der externen Experten

*Dietrich, Peter*, Dr. phil., geb. 1968, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Allgemeine Pädagogik der Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr Hamburg.

Arbeitsschwerpunkte: Deutsch-jüdische Bildungsgeschichte, Bildungspolitik und Jugendrecht.

*Kaufmann, Dieter*, geb. 1956, Kanzler der Universität Ulm, Vorsitzender des Vorstands des Zentrums für Wissenschaftsmanagement (ZWM) Speyer.

Arbeitsschwerpunkte: Hochschulfinanzierung, Neue Steuerung in der Hochschule, Strategieentwicklung im Hochschulbereich, Qualitätsmanagement.

*Reuter, Lutz*, Prof. Dr. jur., geb. 1943, Professor für Erziehungswissenschaft mit den Schwerpunkten Bildungspolitikforschung und Bildungsrecht, Präsident der Universität Flensburg, zuvor Vizepräsident der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, Vorsitzender des Beirats der Deutschen Gesellschaft für Bildungsverwaltung, Mitglied der Akkreditierungskommission der Akkreditierungsagentur ACQUIN, Mitglied des Universitätsrats des Landes Schleswig-Holstein.

Arbeitsschwerpunkte: Migrationsforschung, Bildungspolitik und Bildungsrecht, Vergleichende Bildungsforschung.

*Seckelmann, Margrit*, Dr. jur., geb. 1970, Geschäftsführerin des Deutschen Forschungsinstituts für öffentliche Verwaltung Speyer, Lehrbeauftragte an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer.

Arbeitsschwerpunkte: Öffentliches Recht (unter Einschluss des Europarechts), Wissenschaftsrecht, Informationsrecht, Verwaltungswissenschaft.

*Seidler, Hanns H.*, Prof. Dr. jur., geb. 1943, Honorarprofessor im Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Darmstadt, bis 2007 Kanzler der Technischen Universität Darmstadt, geschäftsführender Vorstand des Zentrums für Wissenschaftsmanagement (ZWM) Speyer.

Arbeitsschwerpunkte: Öffentliche Finanzwissenschaft, New Public Management, Wissenschaftsmanagement.

Mit der vorliegenden Dokumentation zum vierten Jahresgutachten des Aktionsrats Bildung „Bildungsautonomie: Zwischen Regulierung und Eigenverantwortung“ wird der Versuch unternommen, in einer vergleichenden Analyse das Autonomiemaß in definierten Regelungsbereichen des deutschen Schul- und Hochschulwesens zu erfassen. Basierend auf den jeweiligen juristischen Bestimmungen der einzelnen Bundesländer erfolgt ihre Eingruppierung in unterschiedliche Autonomiegrade.

Der Aktionsrat Bildung ist ein politisch unabhängiges Gremium, dem folgende Experten angehören:

**Prof. Dr. Dieter Lenzen**

Vorsitzender des Aktionsrats Bildung, Präsident der Universität Hamburg, Vizepräsident der Hochschulrektorenkonferenz

**Prof. Dr. Hans-Peter Blossfeld**

Universität Bamberg, Leiter des Staatsinstituts für Familienforschung (ifb), geschäftsführender Direktor des Instituts für bildungswissenschaftliche Längsschnittforschung (INBIL)

**Prof. Dr. Wilfried Bos**

Universität Dortmund, Direktor des Instituts für Schulentwicklungsforschung (IFS)

**Prof. Dr. Hans-Dieter Daniel**

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, Leiter der Evaluationsstelle der Universität Zürich

**Prof. Dr. Bettina Hannover**

Freie Universität Berlin, Universitätsprofessorin für Schul- und Unterrichtsforschung im Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie

**Prof. Dr. Manfred Prenzel**

Technische Universität München, Gründungsdekan der TUM School of Education

**Prof. Dr. Ludger Wößmann**

Ludwig-Maximilians-Universität München, Bereichsleiter Humankapital und Innovation am ifo Institut für Wirtschaftsforschung

[www.aktionsrat-bildung.de](http://www.aktionsrat-bildung.de)