



# Personalgewinnung als Grundlage schulischer Personalentwicklung

# 5

Felicitas Thiel und Claudia Manuela Schewe

Ein wesentlicher Bestandteil des Personalmanagements und eine Voraussetzung gezielter Personalentwicklung ist die Personalgewinnung. In Schulen ist die Möglichkeit zur gezielten Rekrutierung von geeignetem Personal im Vergleich zu Unternehmen deutlich beschränkt. Unternehmerische Konzepte des Personalmanagements sind auf den Schulbereich nur bedingt übertragbar, weil es sich bei Lehrkräfteeinstellungen grundsätzlich um „administeriell dominierte Verfahren der Personaleinstellung“ (Treptow und Rothland 2005 S. 307) handelt und eine Mitwirkung der (Schul-)Behörde an Einstellungs- und Beförderungsvorgängen erfolgen muss. Gleichwohl wurde seit den 1990er-Jahren durch die Einführung schulbezogener Ausschreibungen das Prinzip einer zentralen behördlichen Einstellungsentscheidung und Zuweisung von Lehrkräften auf der Grundlage von Fächerkombinationen und Einstellungsnoten um teilweise nicht unbeträchtliche Mitwirkungsmöglichkeiten der Schulen ergänzt.

Die Rekrutierung von Lehrkräften, deren Qualifikationen (und Motivation) eine Passung zum Schulprogramm im Allgemeinen oder zu einem bestimmten Schulentwicklungsvorhaben im Besonderen aufweist, wird von der Schulforschung und der reformorientierten Schulpolitik als wesentliche Bedingung einer erfolgreichen Schulentwicklung und als Stärkung der Schulautonomie betrachtet (Bellenberg et al., 2001). So beschreibt die ehemalige Kultusministerin Baden-Württembergs, Annette Schavan,

---

Die Originalversion dieses Kapitels wurde revidiert. Ein Erratum ist verfügbar unter [https://doi.org/10.1007/978-3-658-36925-5\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-36925-5_11)

---

F. Thiel (✉) · C. M. Schewe  
Freie Universität Berlin, Berlin, Deutschland  
E-Mail: [felicitas.thiel@fu-berlin.de](mailto:felicitas.thiel@fu-berlin.de)

C. M. Schewe  
E-Mail: [c.schewe2@fu-berlin.de](mailto:c.schewe2@fu-berlin.de)

(2002) in einem Gastkommentar der Zeitschrift *Schulmanagement* mit dem Titel „Jeder Schule ihre Lehrer. Weichenstellung für die Stärkung der Selbstständigkeit der Schulen“ die selbstständige Personalauswahl durch die Schulen als grundlegende Voraussetzung einer selbstverantworteten Schulentwicklung vor Ort. Aus juristischer Perspektive stellt sich dies ähnlich dar. Wenn Schulen verpflichtet werden, ein besonderes Profil zu entwickeln und schulische Entwicklungsmaßnahmen passgenau zur schulspezifischen Situation einzuleiten, brauchen sie dafür auch qualifiziertes Personal: „Schulen benötigen Lehrerinnen und Lehrer, die willens und auch bereit sind, im Sinne der Profilbildung und der programmatischen Ausrichtung an der Weiterentwicklung der jeweiligen Schule mitzuarbeiten“ (Füssel 1997 S. 23).

Eine vergleichende Untersuchung zeigt, dass hinsichtlich des Personalmanagements und der Personalrekrutierung in Europa nicht unwesentliche Unterschiede bestehen, obwohl die rechtlichen Regelungen für die Personalgewinnung im öffentlichen Dienst, insbesondere das Prinzip der Bestenauslese, einer echten Autonomie von Schulen im Bereich des Personalmanagements in allen Ländern Grenzen setzen (Juranek 2019). Für Deutschland liegen neben einem Gutachten des Aktionsrats Bildung zu Regelungen der schulischen Eigenverantwortung in allen 16 Ländern (vbw - Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. 2010) Untersuchungen von mehreren Ländern zu Aufgaben und Kompetenzen der Schulleiterinnen und Schulleiter aus den Jahren 2011, 2012 und 2013 von Hanßen vor. Diese Publikationen thematisieren auch allgemeine Fragen der Eigenverantwortung im Bereich des Personalmanagements und zeigen teilweise deutliche Unterschiede zwischen den untersuchten Ländern. Eine differenzierte Erfassung der unterschiedlichen Aspekte der Personalgewinnung und Beförderung liegt für die Länder der Bundesrepublik Deutschland bislang allerdings noch nicht vor.

Im vorliegenden Kapitel wird die Analyse von juristischen Dokumenten zur Personalgewinnung und Personalbeförderung für die 16 Länder der Bundesrepublik Deutschland vergleichend dargestellt. Zunächst erfolgt ein Blick in die Schulgesetze hinsichtlich allgemeiner Mitwirkungsrechte der Schulleitung beim Personalmanagement. Anschließend werden die Regelungen zur schulgenauen Ausschreibung dargestellt. Im dritten Schritt erfolgt die Beschreibung der Verfahren zur Besetzung der Funktionsstellen im mittleren Management der Schule und schließlich werden die Regelungen zur Personalkostenbudgetierung im Zusammenhang mit der Einrichtung von Schulbudgets beschrieben.

---

## 5.1 Personalmanagement und Personalentwicklung in den Schulgesetzen der Länder

In den Schulgesetzen einiger Bundesländer finden sich explizite Hinweise auf die Mitwirkung der Schulleitung bei der Personalgewinnung. Im § 127 des Hessischen Schulgesetzes, der die Eigenverantwortung der Schule regelt, ist festgelegt: „Die Schule wirkt an ihrer Personalentwicklung insbesondere über eine Stellenausschreibung mit, die ihr

Programm berücksichtigt“<sup>1</sup>. Entsprechend hat die Schulleiterin bzw. der Schulleiter „im Rahmen der Personalverantwortung die ... Personalfindung ... zu unterstützen.“<sup>2</sup> Das Berliner Schulgesetz verfügt, dass gemäß der schulischen Eigenverantwortlichkeit jede Schule „im Rahmen der staatlichen Verantwortung und der Rechts- und Verwaltungsvorschriften den Unterricht, die Erziehung, das Schulleben sowie ihre personellen und sächlichen Angelegenheiten selbständig und in eigener Verantwortung“ gestaltet und organisiert.<sup>3</sup> Außerdem gilt: „schulbezogene Ausschreibungen sowie die Auswahl der Lehrkräfte und des sonstigen schulischen Personals erfolgen durch die Schule“<sup>4</sup>. Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter „wirkt ... bei der Einstellung und Umsetzung der Lehrkräfte mit“<sup>5</sup>. Ebenfalls vergleichsweise weitgehend ist die Formulierung im Schulgesetz Mecklenburg-Vorpommerns: „Jede Schule gestaltet auf der Grundlage der Rechts- und Verwaltungsvorschriften den Unterricht, die Erziehung, das Schulleben sowie ihre personellen und sächlichen Angelegenheiten selbstständig und in eigener Verantwortung.“<sup>6</sup> In Nordrhein-Westfalen lautet die Regelung wie folgt: „Im Rahmen der übertragenen Zuständigkeiten wirkt die Schulleiterin oder der Schulleiter in Personalangelegenheiten mit und trifft selbst Personalentscheidungen, soweit diese Befugnisse übertragen sind.“<sup>7</sup> Im Bremischen Schulgesetz ist geregelt, dass jede Schule aufgefordert ist, „die Angelegenheiten des Schulbetriebs im wirtschaftlichen Bereich und im Bereich der Personalauswahl und Personalentwicklung im Rahmen der ihr übertragenen Möglichkeiten als wichtiges Element der Weiterentwicklung selbständig durchzuführen“.<sup>8</sup>

Eine prinzipielle Beteiligung der Schulleiterin oder des Schulleiters „bei Personalentscheidungen“<sup>9</sup> oder „bei der Einstellung des pädagogischen Personals an seiner Schule“<sup>10</sup> bzw. seine/ihre Mitwirkung an der „Auswahl der Lehrkräfte und des sonstigen an der Schule tätigen Personals“<sup>11</sup> ist in den Schulgesetzen von Sachsen, Thüringen und Schleswig-Holstein vorgesehen.

Im brandenburgischen Schulgesetz findet sich der Passus: „Das staatliche Schulamt soll den Schulen Entscheidungsbefugnisse über die Verwendung von Personalmitteln

---

<sup>1</sup> § 127b Abs. 4 SchulG HE 2017.

<sup>2</sup> § 88 Abs. 5 SchulG HE 2017.

<sup>3</sup> § 7 Abs. 2 bln SchG.

<sup>4</sup> § 7 Abs. 3 Satz 1 bln SchG.

<sup>5</sup> § 69 Abs. 1 Satz 2 Nr. 5 bln SchG.

<sup>6</sup> § 39a Abs. 1 mv SchulG M-V.

<sup>7</sup> § 58 Abs. 4 nrw SchulG.

<sup>8</sup> § 9 Abs. 3 BremSchulG.

<sup>9</sup> § 41 Abs. 1 SächsSchulG.

<sup>10</sup> § 33 Abs. 1 ThürSchulG.

<sup>11</sup> § 33 Abs. 2 sh SchulG.

einräumen. Außerdem kann den Schulen ermöglicht werden, Personalmittel selbst zu bewirtschaften<sup>12</sup>.

In Rheinland-Pfalz gilt: „In die Auswahl von Lehrkräften können Schulen einbezogen werden“<sup>13</sup>. Noch schwächer sind die Mitwirkungsmöglichkeiten der Schulen bei der Stellenbesetzung im Schulgesetz Niedersachsens beschrieben. Hier ist die Einbeziehung der Schulen wie folgt geregelt: „Die Schule und der Schulträger sind bei Stellen nach Absatz 1 Satz 1 über die Bewerbungen zu unterrichten und können Besetzungsvorschläge machen“<sup>14</sup>. Eine Ausschreibungspflicht sieht das Gesetz nur für die Schulleitungsstellen vor, die „anderen Stellen sind in geeigneten Fällen auszuschreiben.“<sup>15</sup> Das Hamburger Schulgesetz beschreibt eine allgemeine Verantwortung der Schulleiterin oder des Schulleiters „für alle innerschulisch notwendigen Maßnahmen der Personalentwicklung“<sup>16</sup>. Im Saarland ist die Einräumung erweiterter Entscheidungsspielräume im Rahmen von Modellversuchen vorgesehen: „Zur Erprobung von Modellen der Selbstständigkeit und Eigenverantwortung kann die Schulaufsichtsbehörde einer begrenzten Anzahl von Schulen für die Dauer von bis zu sechs Jahren in Abweichung von den bestehenden Rechtsvorschriften ermöglichen, zur Weiterentwicklung des Schulwesens bei der Personalentwicklung, Personalverwaltung, Stellenbewirtschaftung und Sachmittelbewirtschaftung sowie in der Unterrichtsorganisation und Unterrichtsgestaltung selbstständige Entscheidungen zu treffen“<sup>17</sup>. Auch in Bayern sind auf Landesebene erweiterte Gestaltungsspielräume nur für sogenannte MODUS-Schulen vorgesehen, die auf Antrag von der Behörde eingerichtet werden. Diese Erweiterung von Gestaltungsspielräumen bezieht sich jedoch nicht auf die Personalrekrutierung, sondern lediglich auf Personalführung und -entwicklung<sup>18</sup>.

Im Schulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt finden sich keine Hinweise zur schulischen Personalentwicklung oder zum schulischen Personalmanagement. Auch das Gesetz in Baden-Württemberg<sup>19</sup> sieht lediglich erweiterte Spielräume bei der Organisation von Schule für Schulversuche vor. Auch hier finden sich keine Verweise auf Personalmanagement oder Personalentwicklung. Die Angelegenheiten des Personalmanagements und der Personalentwicklung werden in diesen Ländern auf der Ebene von Verwaltungsvorschriften und Verordnungen geregelt.

---

<sup>12</sup> § 7 Abs. 5 BbgSchulG.

<sup>13</sup> § 23 Abs. 3 rp SchulG.

<sup>14</sup> § 51 Abs. 3 NSchG.

<sup>15</sup> § 52 Abs. 2 Satz 2 NSchG.

<sup>16</sup> § 89 Abs. 2 HmbSG.

<sup>17</sup> § 5 Abs. 3 saarl SchoG.

<sup>18</sup> Art. 82 Abs. 5 BayEUG.

<sup>19</sup> § 22 Abs. 1 bw SchG.

Aufschluss über die konkreten Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Schulen im Bereich des Personalmanagements und der Personalentwicklung geben untergesetzliche Normen, in denen die Verfahren der Ausschreibung, Auswahl, Einstellung sowie Beförderung differenziert beschrieben sind. Diese wurden den in den nachfolgenden Teilkapiteln dokumentierten Analysen zugrunde gelegt.

Im Folgenden werden drei Aspekte der Personalgewinnung, die für die Personalentwicklung besondere Relevanz haben, genauer betrachtet:

- Die Möglichkeit einer schulgenauen Ausschreibung und Besetzung von Stellen.
- Die Beteiligung des/der Schulleiter/-in bei der Besetzung von Funktionsstellen im mittleren Management.
- Die Personalbudgetierung und Berechtigung zum Abschluss von Honorarverträgen und befristeten Arbeitsverträgen.

---

## 5.2 Schulgenaue Ausschreibungen, Auswahl und Einstellung von Lehrkräften

Parallel zur Einführung von Schulprogrammen erfolgte in einigen Ländern seit den späten 1990er Jahren eine zunehmende Verdrängung von zentralen Verteilmechanismen durch schulbezogene Einstellungen. Schaefers (2004) kommt für das Land Nordrhein-Westfalen zur Einschätzung, das „sogenannte Listenverfahren, bei dem eine Stellenbesetzung ohne Ansehen der Person bzw. ohne Berücksichtigung einer ‚Passung‘ von Schule und Lehrkraft hinsichtlich Persönlichkeit, Interessen oder Bedarf an Zusatzqualifikationen erfolgte“ (ebd., S. 159), habe seit der Einführung eines neuen Einstellungsverfahrens im Jahr 1997 kontinuierlich an Gewicht verloren. Auf dieser Grundlage wurde verfügt, dass alle Lehrkräftestellen grundsätzlich schulscharf auszuschreiben seien.<sup>20</sup> Das frühere Listenverfahren hat damit nur noch nachgeordnete Bedeutung.

Neben Nordrhein-Westfalen haben die Länder Baden-Württemberg, Brandenburg, Hessen, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz und Schleswig-Holstein bereits vor zwanzig Jahren eine Beteiligung der Schulen an der Lehrereinstellung, meist in Form schulbezogener Stellenausschreibungen, eingeführt (Avenarius et al. 2003). Dies geschah allerdings mit durchaus unterschiedlichen Zielsetzungen. So sollte beispielsweise in Niedersachsen den Schulen mit schulgenauen Besetzungen die Möglichkeit eröffnet werden, „ihnen bereits aus dem Vorbereitungs- oder dem Vertretungsdienst bekannte Lehrerinnen und Lehrer“ für ihre Schule zu rekrutieren, während in Nordrhein-Westfalen gerade ausgeschlossen werden sollte, dass „persönliche Verbindungen zu den ausreibenden Schulen für die Auswahl der Bewerber entscheidend sind“ (Treptow und

---

<sup>20</sup>Nrw RdErl. Lehrkräfteeinstellung.

Rothland 2005 S. 310). Deshalb wurde dort der Auswahl durch die Schulen ein Verfahren der Erstellung von Ranglisten passender Bewerberinnen und Bewerber durch die Bezirksregierungen vorgeschaltet, bei dem die Fächerkombination und die Abschlussnote maßgeblich sind. Dieses Verfahren soll dem Prinzip der Bestenauslese auch unter den Bedingungen erweiterter Entscheidungsbefugnisse der Schulen Geltung verschaffen. Die Schulen wählen entsprechend der Reihenfolge der Liste Bewerberinnen und Bewerber für ein Auswahlgespräch aus. Die Nichtberücksichtigung besser qualifizierter Bewerberinnen und Bewerber zugunsten nachrangig aufgelisteter Bewerberinnen und Bewerber ist begründungsbedürftig. Allerdings verweisen Bellenberg et al. (2001) darauf, dass Schulen auch in Nordrhein-Westfalen in der Praxis die ihnen bereits bekannten und gewünschten Kandidatinnen und Kandidaten unter Nutzung von „Tricks“ häufig durchsetzen können. Eine empirische Untersuchung der Praxis der Personalauswahl in den Schulen Nordrhein-Westfalens zeigt außerdem, dass die Schulleitungen bei der Auswahlentscheidung weniger die Passung zum Schulprogramm als die persönliche Eignung, die fachliche Qualifikation bzw. Fächerkombination und didaktisch-methodische Kompetenzen berücksichtigen (Treptow und Rothland 2005 S. 311).

Inzwischen sehen fast alle Länder die Möglichkeit einer Ausschreibung schulbezogener Stellen vor (siehe Abb. 5.1 Verfahren der schulbezogenen Ausschreibung in den Ländern)<sup>21</sup>. In den meisten Ländern sind Kombinationen von Ranglistenverfahren und schulbezogenen Ausschreibungen implementiert. In einigen Ländern werden schulbezogene Ausschreibungen lediglich ergänzend zum Ranglistenverfahren vorgenommen (so in Baden-Württemberg, Sachsen, Thüringen). In Mecklenburg-Vorpommern findet dagegen das Landeslistenverfahren „ergänzend zur schulbezogenen Ausschreibung statt“<sup>22</sup>. In wenigen Ländern erfolgt grundsätzlich eine Ausschreibung der Stellen durch die Schulen (Hamburg, Nordrhein-Westfalen<sup>23</sup>). In Niedersachsen gilt dies für Schulen, die über dienstrechtliche Befugnisse verfügen, das sind Gymnasien, Gesamtschulen, Realschulen, Hauptschulen, Oberschulen, Förderschulen und berufsbildende Schulen,

---

<sup>21</sup>Nicht für alle Länder konnten auf den schulrechtlichen Datenbanken der Bundesländer Verordnungen oder Erlasse zur Lehrereinstellung identifiziert werden. Um ein vollständiges Bild über alle Bundesländer hinweg sowie möglichst aktuelle Informationen zur Handhabung schulgenauer oder schulscharfer Ausschreibungen zu erhalten, wurden deshalb weitere Dokumente wie z. B. Antworten auf parlamentarische Anfragen, Merkblätter und Handreichungen sowie die entsprechenden Homepages, die Informationen für Bewerberinnen und Bewerber bereitstellen, in die Analyse einbezogen.

<sup>22</sup>Mv Merkblatt Bewerbungs- und Einstellungsverfahren. Merkblatt (1) zum Bewerbungs- und Einstellungsverfahren in den öffentlichen Schuldienst des Landes Mecklenburg-Vorpommern für Lehrkräfte vom 20.03.2018.

<sup>23</sup>„In aller Regel werden Stellen im Ausschreibungsverfahren vergeben.“ ([https://www.schulministerium.nrw.de/BP/LEOTexte/Hinweise/Allgem\\_\\_Informationen\\_LEV.html](https://www.schulministerium.nrw.de/BP/LEOTexte/Hinweise/Allgem__Informationen_LEV.html)). Zugegriffen: 20.01.2021.

die über mehr als 500 Lehrkräftesollstunden verfügen.<sup>24</sup> In den anderen Ländern besteht ein Ranglistenverfahren neben einem schulbezogenen Verfahren.

In drei Ländern sind (derzeit) keine schulbezogenen Ausschreibungen vorgesehen (Brandenburg, Bremen<sup>25</sup>, Saarland<sup>26</sup>) und in Bayern existieren schulbezogene Ausschreibungen nur auf der Ebene der Bezirksregierungen für die Grund- und Mittelschulen (siehe Infobox Schulbezogenes Besetzungsverfahren an Grundschulen und Mittelschulen im bayrischen Regierungsbezirk Schwaben).

Wie der Anteil an schulbezogenen Ausschreibungen an den gesamten Ausschreibungen ermittelt wird, ist häufig unklar. Die Varianz der entsprechenden Regelungen ist groß. Während in Hamburg alle Stellen schulgenau ausgeschrieben werden<sup>27</sup>, werden in Brandenburg schulscharfe Ausschreibungen „nur bei aktuellem Bedarf vorgenommen“<sup>28</sup>. Im Land Berlin wird ein – nicht näher quantifizierter – „Anteil der Stellen über schulbezogene Ausschreibungen vergeben“. Außerdem ist in Berlin ein zentrales Nachsteuerungsverfahren in Form von Umsetzungen und weiteren Einstellungen vorgesehen, um eine „gleichmäßige Personalausstattung“ in den Bezirken sicherzustellen. Für das zentrale Nachsteuerungsverfahren erfolgt eine gesonderte Stellenausschreibung. Es setzt erst nach Abschluss des schulbezogenen Ausschreibungsverfahrens ein.<sup>29</sup>

In Hessen entscheidet die Schulleitung über die Besetzung einer Stelle im Rahmen einer schulbezogenen Ausschreibung oder im Ranglistenverfahren. Im Fall eines schulbezogenen Ausschreibungsverfahrens „formuliert die Schulleiterin oder der Schulleiter die Ausschreibung einschließlich des spezifischen Anforderungsprofils und legt nach Anhörung des Schulpersonalrates und der örtlichen Schwerbehindertenvertretung die Stellenausschreibung dem zuständigen Staatlichen Schulamt vor“<sup>30</sup>. Das Schulamt prüft lediglich die Rechtmäßigkeit der Ausschreibung und trägt für die Veröffentlichung Sorge. Die Sichtung der Bewerbungen erfolgt durch die Schulleitung. Die Behörde nimmt nur eine Prüfung hinsichtlich Vollständigkeit und Übereinstimmung mit dem Fächerprofil sowie den beamtenrechtlichen Voraussetzungen vor.

---

<sup>24</sup>Nds RdErl. dienstrechtliche Befugnisse.

<sup>25</sup>So in einer Mitteilung des Senats vom 22. Oktober 2019 zum Stand der Stellenbesetzung bei Lehrkräften zum Beginn des Schuljahres 2019/2020.

<sup>26</sup>Im Modellversuch Selbständige Schule (2007 bis 2015) wurde die Möglichkeit schulscharfer Ausschreibungen erprobt. Dies wurde allerdings nicht ins Schulordnungsgesetz übernommen.





[https://www.saarland.de/mbk/DE/portale/bildungsserver/themen/schulentwicklung-und-qualitaetssicherung/modellversucheprojekte/modellversuchselbstaendigeschule/modellversuchselbstaendigeschule\\_node.html](https://www.saarland.de/mbk/DE/portale/bildungsserver/themen/schulentwicklung-und-qualitaetssicherung/modellversucheprojekte/modellversuchselbstaendigeschule/modellversuchselbstaendigeschule_node.html). Zugegriffen: 20.01.2021.

<sup>27</sup>werden (<https://www.hamburg.de/bsb/bewerbungen/>). Zugegriffen: 15.12.2020.

<sup>28</sup><http://lehrer-werden-in-brandenburg.de/jetzt-bewerben>. Zugegriffen: 12.12.2020.

<sup>29</sup>Nr. 1.6 bIn Richtlinie Einstellung/Versetzung.

<sup>30</sup>Nr. 2.1 hess VwV Einstellungsverfahren.

	Schulbezogene Ausschreibungen	Entscheidung über schulbezogene Einstellung	Einstellung im schulgenauen Verfahren durch Schule
BW	●	 <sup>7</sup> 	
BY	○ <sup>4</sup>	 <sup>8</sup> 	
BE	●		
BB <sup>1</sup>			
HB <sup>2</sup>			
HH	●	 <sup>9</sup>	● <sup>15</sup>
HE	●		● <sup>16</sup>
MV	●	 <sup>10</sup>	
NI	●	 <sup>11</sup>	● <sup>17</sup>
NW	● <sup>5</sup>	 <sup>12</sup>	● <sup>18</sup>
RP	●	 <sup>13</sup> 	
SL <sup>3</sup>			
SN	● <sup>6</sup>		
ST	●		
SH	●	 <sup>14</sup>	● <sup>19</sup>
TH	●		

- Kriterium erfüllt   ○ Kriterium teilweise erfüllt    Schulleiterin / Schulleiter    Schulbehörde  
 ● Schulleiterin / Schulleiter macht Besetzungsvorschlag   ● Schule macht Einstellungsangebot

**Abb. 5.1** Verfahren der schulbezogenen Ausschreibung in den Ländern



- <sup>1</sup> Schulscharfe Ausschreibungen werden nur bei aktuellem Bedarf vorgenommen. <http://lehrer-werden-in-brandenburg.de/jetzt-bewerben>. Abruf am 15.12.2020.
- <sup>2</sup> In Bremen ist keine schulscharfe Ausschreibung vorgesehen. Mitteilung des Senats vom 22. Oktober 2019 zum Stand der Stellenbesetzung bei Lehrkräften zum Beginn des Schuljahres 2019/2020.
- <sup>3</sup> Im Modellversuch waren schulscharfe Ausschreibungen möglich. Dies wurde nicht in den Regelbetrieb übernommen. Derzeit erfolgen keine schulscharfen Ausschreibungen. [https://www.saarland.de/mbk/DE/portale/bildungsserver/lehkraefte/stellenausschreibungen/stellenallgemeinbildendeschulen/stellenallgemeinbildendeschulen\\_node.html](https://www.saarland.de/mbk/DE/portale/bildungsserver/lehkraefte/stellenausschreibungen/stellenallgemeinbildendeschulen/stellenallgemeinbildendeschulen_node.html). Abruf am 15.12.2020
- <sup>4</sup> Nur für Grund-, Mittel-, Förder- und berufliche Schulen ist den Regierungsbezirken eine Direktbewerbung möglich. <https://www.km.bayern.de/lehrer/stellen/berufliche-schulen/bayerische-bewerber-ohne-festanstellung/freie-bewerber.html>. Abruf am 15.12.2020. Bei den Gymnasien kann eine Direktbewerbung nur bei den nicht-staatlichen Gymnasien erfolgen, die immerhin 25 Prozent aller Gymnasien in Bayern ausmachen. <https://www.km.bayern.de/lehrer/stellen/gymnasium/ausserbayerische-bewerber-ohne-festanstellung/bewerber-mit-zweitem-staatsexamen-aus-einem-anderen-bundesland.html>. Abruf am 15.12.2020.
- <sup>5</sup> „In aller Regel werden Stellen im Ausschreibungsverfahren vergeben.“. [https://www.schulministerium.nrw.de/BP/LEOTexte/Hinweise/Allgem\\_Informationen\\_LEV.html](https://www.schulministerium.nrw.de/BP/LEOTexte/Hinweise/Allgem_Informationen_LEV.html), Abruf am 20.01.2021.
- <sup>6</sup> Ergänzend zum zentralen Einstellungsverfahren werden auch schulgenaue Einstellungsangebote veröffentlicht. <https://www.lehrerbildung.sachsen.de/15474.htm>. Abruf am 15.12.2020.
- <sup>7</sup> Die Behörde entscheidet auf der Grundlage einer Rangfolge der Schulleitung. bw VwV Lehrereinstellung.
- <sup>8</sup> Schwäbischer Schulanzeiger Nr. 05/2020 Seite 130 ff. Die Schulleiter machen einen begründeten Besetzungsvorschlag.
- <sup>9</sup> <https://www.hamburg.de/bsb/bewerbungen-online/64692/hinweise-einstellungsverfahren/>. Abruf am 15.12.2020.
- <sup>10</sup> Merkblatt zum Bewerbungs- und Einstellungsverfahren in den öffentlichen Schuldienst des Landes Mecklenburg-Vorpommern für Lehrkräfte vom 20.03.2018.
- <sup>11</sup> Bei den Stellen, bei denen die dienstrechtlichen Befugnisse bei den Schulen liegen. **nds RdErl. Dienstrechtliche Befugnisse nds RdErl. Auswahlverfahren.**
- <sup>12</sup> Auf der Grundlage der Entscheidung einer Auswahlkommission, in der ein Mitglied der Lehrerkonferenz sowie der Schulkonferenz und die Gleichstellungsbeauftragte mitwirken. **nrw RdErl. Einstellungsverfahren.**
- <sup>13</sup> Auskunft am 4.2.2021, Sonja Friedrich: Referat 31 – Verfahren zur schulischen Personalgewinnung Gymnasien/IGS: „Die Durchführung des VSP obliegt der Schule und endet mit einem verbindlichen Entscheidungsvorschlag an die ADD. Hierzu wird eine Auswahlkommission gebildet. Die Schulleitung veranlasst die Wahl der Mitglieder für die Auswahlkommission, die sich folgendermaßen zusammensetzt: Stimmberechtigte Mitglieder: Schulleiterin oder Schulleiter (als Vorsitzende oder Vorsitzender), ein von der Gesamtkonferenz gewähltes Mitglied des Kollegiums (ausgenommen sind Mitglieder der Schulleitung), ein vom Schulausschuss aus dessen Reihen gewähltes volljähriges Mitglied. Weitere (nicht stimmberechtigte) Mitglieder: Gleichstellungsbeauftragte, ein Mitglied des ÖPR, (falls erforderlich) örtliche Schwerbehindertenvertreterin oder -vertreter. ... Die ADD entscheidet auf der Grundlage des Vorschlags der Auswahlkommission. Sie ist an die Vorschläge der Kommission gebunden, soweit dem nicht rechtliche Gründe entgegenstehen. Falls die ADD vom Vorschlag der Kommission abweichen muss, ist sie gehalten, dies nur nach Information der Schule und nach Möglichkeit in Abstimmung mit dieser zu tun. ... Die ADD übernimmt den Einstellungsprozess. Die Ernennungsurkunde bzw. der Arbeitsvertrag wird der Schule zugesandt. Die Schule händigt die Ernennungsurkunde aus bzw. lässt den Arbeitsvertrag unterschreiben.“
- <sup>14</sup> „Die Entscheidung über die Bewerberauswahl obliegt der Schulleiterin oder dem Schulleiter. Eine Abstimmung findet nicht statt“. **sh Bkm schulbezogenes Einstellungsverfahren.**
- <sup>15</sup> Einstellungsangebot erfolgt im schulgenauen Verfahren durch die Schule. <https://www.hamburg.de/bsb/bewerbungen-online/64692/hinweise-einstellungsverfahren/>. Abruf am 15.12.2020.
- <sup>16</sup> Die einstellende Behörde im schulbezogenen Auswahlverfahren ist die Schule. **hess VwV Einstellungsverfahren.**
- <sup>17</sup> Bei Schulstellen an Gymnasien und Gesamtschulen sowie allen größeren Haupt- und Realschulen, Oberschulen sowie Förderschulen erfolgt das Stellenangebot im schulbezogenen Verfahren durch die Schule
- <sup>18</sup> Soweit der Schulleiter/in die Dienstvorgesetztenfunktion übertragen wurde, bietet er/sie der/dem ausgewählten Bewerber/in die Stelle an. **nrw RdErl. Einstellungsverfahren.**
- <sup>19</sup> Der/die Schulleiter/in macht das Einstellungsangebot. **sh Bkm schulbezogenes Einstellungsverfahren.**

### Abb. 5.1 (Fortsetzung)

In Thüringen entscheiden dagegen die Schulämter darüber, ob und wie viele Stellen schulgenau ausgeschrieben werden.<sup>31</sup> Die Thüringer Richtlinie zur Einstellung in den

<sup>31</sup> Thür Drucksache 6/4475.

Schuldienst sieht vor: „Die Ausschreibung wird vom jeweiligen Staatlichen Schulamt in Zusammenarbeit mit der Schule, an welcher die ausgeschriebene Stelle besetzt werden soll, vorbereitet.“<sup>32</sup> (siehe Infobox Schulscharfe Ausschreibung).

### **Infobox Schulscharfe Ausschreibung<sup>33</sup>**

#### Beispiel Thüringen

Das Verfahren der schulscharfen Ausschreibung wird, wie zu den letzten Einstellungsterminen bereits praktiziert, beibehalten. Das bedeutet, dass die Schulämter eigenverantwortlich entscheiden, ob und welche der zu besetzenden Stellen schulscharf ausgeschrieben werden. Bei der Entscheidung der Schulämter, für welche Schule welche Stelle zu welchem Einstellungstermin schulscharf ausgeschrieben werden darf, haben diese dabei zu berücksichtigen, in welcher Region sich die Schule befindet, welche Fächer belegt werden sollen und welche besonderen Kenntnisse zur Wahrnehmung der Lehreraufgaben in der betreffenden Schule notwendig sind. Die betreffenden Schulen sind nach der Festlegung zur schulscharfen Besetzung hiervon sofort zu unterrichten und fertigen eine entsprechende Zuarbeit für eine Stellenausschreibung an. Hierfür und für die durch sie vorzunehmende Bewerberauswahl erhalten die Schulen eine entsprechende Handreichung.“

Baden-Württemberg ermöglicht den Schulen die Beantragung einer schulbezogenen Ausschreibung zur Prüfung beim Regierungspräsidium bzw. dem zuständigen staatlichen Schulamt. Vorrangig behandelt werden Schulen in Mangelbereichen und Mangelregionen<sup>34</sup>. Was die Handhabung schulbezogener Verfahren der Rekrutierung und Einstellung von Lehrkräften in Bremen betrifft, gibt die Antwort des Senats<sup>35</sup> auf eine Anfrage der Fraktion der SPD zu Instrumenten der Personalrekrutierung in den Händen der Schulen Auskunft: „In beiden Stadtgemeinden wird eine direkte Akquise durch die Schulen als wenig zielführend angesehen, da den Schulen kein qualifiziertes Verwaltungspersonal zur Verfügung steht, das diese Prozesse sachgerecht begleiten könnte.“

<sup>32</sup>Th RL Einstellung Schuldienst.

<sup>33</sup>Thür Drucksache 6/4475. Thüringer Landtag 6. Wahlperiode. Kleine Anfrage des Abgeordneten Tischner (CDU) und Antwort des Thüringer Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport: Schulscharfe Stellenausschreibungen in Thüringen und im Landkreis Greiz im Jahr 2017 vom 14.09.2017 (Drucksache 6/4475).

<sup>34</sup>Bw VwV Lehrereinstellung.

<sup>35</sup>Drucksache 19/1109.

Die in der Frage formulierten Herausforderungen werden in kontinuierlich stattfindenden Abstimmungen zwischen Schulleitungen, Schulverwaltung und Schulaufsicht erörtert<sup>36</sup>.

Unterschiede zwischen den Ländern bestehen auch hinsichtlich des Stellenwerts von Ranglisten, die durch die Behörden erstellt werden.

Während in Nordrhein-Westfalen die Behörden alle Bewerbungen sichten und entsprechend des Prinzips der Bestenauslese für die Auswahlkommissionen der Schulen in einer Rangreihe sortieren, ist das zentrale Verfahren in Hamburg vom schulbezogenen Verfahren abgekoppelt: Die schulbezogenen Bewerbungen können hier nur von den entsprechenden Schulen eingesehen werden, während die Bewerbungen im Zentralverfahren, die auch als Initiativbewerbung bezeichnet werden, von allen Schulen eingesehen werden können<sup>37</sup>. In Thüringen werden sowohl für das Ranglistenverfahren, das das Regelverfahren der Einstellung darstellt, als auch für Stellen mit besonderem Profil Ranglisten zur Vorbereitung der schulischen Auswahl durch die Behörden erstellt. Bei der Einladung zu Gesprächen im Rahmen einer Besetzung einer Stelle mit besonderem Profil sind die Ranglisten zu beachten<sup>38</sup>. In Sachsen-Anhalt übermittelt das Landesschulamt eine „nach Rangfolge sortierte Liste aller die Bewerbungsvoraussetzungen erfüllenden Bewerberinnen und Bewerber“ an die Schule, die auf „der Grundlage dieser Liste und gegebenenfalls eines näher beschriebenen Anforderungsprofils“ entscheidet, welche Bewerberinnen und Bewerber zum Auswahlgespräch eingeladen werden<sup>39</sup>. In Bremen erhalten die Schulleitungen Einsicht in die Bewerbungslisten und können mit den Bewerberinnen und Bewerbern Kontakt aufnehmen. Die Auswahl erfolgt durch eine Einstellungskommission, in der Behörde, Schulleitung und Mitbestimmungsgremien zusammenwirken (siehe Infobox Einstellung Lehrkräfte).

#### **Infobox Einstellung Lehrkräfte<sup>40</sup>**

Beispiel Bremen

*„Der Bereich der Unterrichtsversorgung bei der Senatorin für Kinder und Bildung sichtet die eingegangenen Bewerbungen nach Ende der Bewerbungsfrist und erstellt aufgrund von Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung eine Übersicht der geeigneten Bewerberinnen und Bewerber.“*

<sup>36</sup>Dies steht allerdings im Widerspruch zum Bremischen Schulgesetz, das vorsieht, dass Angelegenheiten der Personalauswahl durch die selbstständige Schule im Rahmen der ihr eingeräumten Entscheidungsrechte geregelt werden.

<sup>37</sup><https://www.hamburg.de/bsb/bewerbungen-online/64574/bewerbung-online/>. Zugegriffen: 15.12.2020.

<sup>38</sup>Abs. I und IV th RL Einstellung Schuldienst.

<sup>39</sup>Nr. 5.2 st Erl. Einstellungsverfahren.

<sup>40</sup>Mitteilung des Senats vom 22.10.2019: Stand der Stellenbesetzung bei Lehrkräften zum Beginn des Schuljahres 2019/2020.

*Diese Übersicht wird mit den Mitbestimmungsgremien geeint. Die Auswahl geschieht durch den Bereich der Unterrichtsversorgung unter Einbezug der Mitbestimmungsgremien. Wenn nur eine geeignete Bewerberin bzw. ein geeigneter Bewerber für eine Stelle auf der Übersicht steht, erfolgt die Auswahl nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung ohne weiteres Auswahlgespräch.*

*Sollte jedoch mehr als eine geeignete Bewerberin bzw. Bewerber auf der Übersicht stehen, erfolgt ein Auswahlgespräch unter Einbeziehung der entsprechenden Schulleitung und der Mitbestimmungsgremien.*

*Nach diesem Auswahlgespräch wird nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung eine Reihenfolge der Bewerberinnen und Bewerber erstellt und die endgültige Auswahl durchgeführt.“*

Auch die Einflussmöglichkeiten der Schulleitung im Einstellungsprozess unterscheiden sich zwischen den Ländern. Im Land Berlin entscheidet die Schulleiterin bzw. der Schulleiter über die Auswahl der einzustellenden Lehrkräfte. Sie oder er ist auch für die Dokumentation der Auswahlentscheidung und die Gewährung von Akteneinsicht verantwortlich. Die Bewerbungen werden direkt von der Schule gesichtet und ausgewertet, die Auswahlgespräche erfolgen ohne Beteiligung der Behörde. Die für Bildung zuständige Senatsverwaltung ist stellenverwaltende und einstellende Behörde.<sup>41</sup> Auch in Schleswig-Holstein ist die Zuständigkeit der Schulleitung klar geregelt: „Verantwortlich für die Durchführung des Auswahlgespräches ist die Schulleiterin bzw. der Schulleiter“ und: „Die Entscheidung über die Bewerberauswahl obliegt der Schulleiterin oder dem Schulleiter. Eine Abstimmung findet nicht statt.“<sup>42</sup>

In Hessen entscheidet die Schulleiterin bzw. der Schulleiter im Benehmen mit den übrigen Schulleitungsmitgliedern sowie den Interessenvertretungen abschließend über die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber. Das Schulamt nimmt lediglich eine rechtliche Prüfung auf der Grundlage eines „begründenden Auswahlberichts“ vor.<sup>43</sup> Auch Mecklenburg-Vorpommern räumt der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter das Recht der Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber ein. Die Bewerbung erfolgt direkt bei der einzelnen Schule. „Die Auswahl der Bewerberinnen/Bewerber erfolgt durch den Schulleiter bzw. die Schulleiterin und die Gleichstellungsbeauftragte in Abstimmung mit dem örtlichen Personalrat und mit der Schwerbehindertenvertretung nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung.“<sup>44</sup> In Sachsen-Anhalt erfolgt die Auswahl „im

<sup>41</sup> Bln Richtlinie Einstellung/Versetzung.

<sup>42</sup> Sh Bkm schulbezogenes Einstellungsverfahren.

<sup>43</sup> Nr. 2.9 hess VwV Einstellungsverfahren.

<sup>44</sup> Mv Merkblatt Bewerbungs- und Einstellungsverfahren.

schulbezogenen Auswahlverfahren durch die Schule und im zentralen Auswahlverfahren durch das Landesschulamt als Einstellungsbehörde.<sup>45</sup> In Niedersachsen liegt die Entscheidung über die Besetzung der ausgeschriebenen Stelle bei der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter, wenn „die dienstrechtlichen Befugnisse für die Einstellung bei der Schule liegen“<sup>46</sup>. Dies gilt für Gymnasien, Gesamtschulen, Realschulen, Hauptschulen, Oberschulen, Förderschulen und berufsbildende Schulen. Die Auswahlentscheidung und Stellungnahmen der beteiligten Interessenvertretungen sind an die Landesschulbehörde „zur Prüfung einer rechtmäßigen Durchführung des Auswahlverfahrens“ zu senden.<sup>47</sup> In Nordrhein-Westfalen entscheidet eine Auswahlkommission, der die Schulleiterin bzw. der Schulleiter vorsitzt und die zusätzlich aus jeweils einem Mitglied der Lehrerkonferenz und der Schulkonferenz sowie einer Gleichstellungsbeauftragten besteht. Ähnlich ist die Regelung in Rheinland-Pfalz, wobei hier die Schulbehörde die Entscheidung auf der Grundlage eines verbindlichen Vorschlags der Schulleitung trifft.

Anders als in den eben beschriebenen Regelungen nimmt in Thüringen die Schulbehörde relativ starken Einfluss auf den Auswahlprozess: „Mit Bewerbern auf einer gebildeten Rangliste ... kann das zuständige Staatliche Schulamt Bewerbergespräche unter Beteiligung des Schulleiters gemäß § 33 Thüringer Schulgesetz führen. Im Ergebnis der Bewerbergespräche wird eine endgültige Reihung festgelegt“.<sup>48</sup> Auch im schulbezogenen Verfahren sind Vertreterinnen und Vertreter des Staatlichen Schulamts an Auswahlgesprächen beteiligt. Die Schule fertigt nach Abschluss der Gespräche einen begründeten Auswahlvorschlag an. Das Staatliche Schulamt überprüft die Begründung, und „entscheidet über die Einstellung“.<sup>49</sup> Ähnlich wie in Thüringen spielt die Schulbehörde in Baden-Württemberg eine wichtige Rolle im Auswahlvorgang. Die Einstellungsgespräche im allgemeinen Verfahren „werden von Kommissionen geführt, die aus jeweils zwei Mitgliedern bestehen. Die Kommissionen werden von den Regierungspräsidien berufen. Den Vorsitz führt eine in diesem Aufgabenbereich erfahrene Referentin oder ein Referent des Regierungspräsidiums.“<sup>50</sup> Auch im schulbezogenen Einstellungsverfahren entscheidet das Regierungspräsidium „unter Würdigung der Gesamtqualifikation, Leistungszahl und Laufbahnprüfungsnote über die konkrete Besetzung der ausgeschriebenen Stelle und unterbreitet der Bewerberin beziehungsweise dem Bewerber ein Einstellungsangebot.“ Grundlage für die Entscheidung ist eine Priorisierung der Bewerberinnen und Bewerber in Form einer Rangfolge durch die Schulleitung.<sup>51</sup>

---

<sup>45</sup> Nr. 3.3 st Erl. Einstellungsverfahren.

<sup>46</sup> Nr. 3 nds RdErl. Auswahlverfahren.

<sup>47</sup> Nr. 7 nds RdErl. Auswahlverfahren.

<sup>48</sup> Nr. 2.6 th RL Einstellung Schuldienst.

<sup>49</sup> Nr. 2.4 th RL Einstellung Schuldienst.

<sup>50</sup> Nr. 2.4.3 bw VwV Lehrereinstellung.

<sup>51</sup> Nr. 2.3.4 bw VwV Lehrereinstellung.

Für Sachsen gilt ebenfalls, dass die Behörde den Einstellungsvorgang dominiert: „Die Einstellungsgespräche ... werden von Kommissionen geführt, die jeweils aus drei Mitgliedern bestehen. Die Kommissionen werden von den Präsidenten der Oberschulämter berufen. Den Vorsitz führt ein in diesem Aufgabenbereich verantwortlicher Referent des Oberschulamtes. Als weitere Mitglieder wirken pädagogisch erfahrene Mitarbeiter des Oberschulamtes oder der Staatlichen Schulämter mit.“<sup>52</sup> Dies gilt für das Normalverfahren. Hier ist eine Beteiligung der Schulleitung bei der Einstellungsentscheidung nicht vorgesehen. Wie dies im schulbezogenen Verfahren gehandhabt wird, ist unklar, weil die Verwaltungsvorschrift hierzu keine Regelung trifft.

Das Einstellungsverfahren in Bayern unterscheidet nach Personen, die ihre Zweite Staatsprüfung in Bayern abgelegt haben, und externen Bewerberinnen und Bewerbern sowie nach verschiedenen Schulformen. Absolventen, die die Zweite Staatsprüfung in Bayern abgelegt haben, können sich mit einem „Gesuch um Übernahme in den Staatsdienst“, in dem Ortswünsche angegeben werden können, bewerben. Die Einstellung richtet sich nach den verfügbaren Planstellen. Die Einstellung in Gymnasien und Realschulen wird zentral durch das Bayerische Staatsministerium vorgenommen. Maßgeblich sind ausschließlich Leistung, Eignung und Befähigung. Anforderungen von konkreten Bewerbern bzw. Bewerberinnen durch eine bestimmte Schule werden dann berücksichtigt, wenn die gleichmäßige Personalversorgung im Land nicht beeinträchtigt ist. Eine Beteiligung der Schule an der Einstellung ist nicht vorgesehen. Die Einstellung von Lehrkräften an Grundschulen und Mittelschulen nehmen die Bezirksregierungen vor, denen für diese Schulen die unmittelbare staatliche Aufsicht obliegt. Die Schulräte in den Schulämtern nehmen auch Zuständigkeiten eines Dienstvorgesetzten der Lehrkräfte und Schulleiterinnen und Schulleiter wahr und „weisen bedarfsgerecht Personal zu“.<sup>53</sup> Bereits seit 2003 wird bayernweit allerdings ein neues Verfahren zur Beteiligung der Schulen bei Personalzuweisungen in den Regierungsbezirken praktiziert, um die Voraussetzungen für die Entwicklung des Schulprofils zu verbessern. Dieses Verfahren gilt für Grundschulen und Mittelschulen. Das Verfahren war zunächst nur auf Versetzungen innerhalb eines Regierungsbezirks beschränkt<sup>54</sup> und wurde inzwischen auch auf Neueinstellungen erweitert (siehe Infobox Schulbezogenes Besetzungsverfahren an Grundschulen und Mittelschulen im bayrischen Regierungsbezirk Schwaben). Seit 2014 ist eine Bewerbung auf schulbezogene Stellen an staatlichen Grund- und Mittelschulen auch bezirksübergreifend möglich.<sup>55</sup> In diesem Verfahren formuliert die Schulleitung einen Besetzungsvorschlag.<sup>56</sup>

---

<sup>52</sup>Nr. 2.5 sächs VwV Einstellungsrichtlinien.

<sup>53</sup>Nr. 1 bay Bkm. Aufgaben der Staatlichen Schulämter.

<sup>54</sup>Siehe etwa Oberpfälzer Schulanzeiger Nr. 03/2006, S. 53 ff.

<sup>55</sup>Bay Informationen zur Versetzung.

<sup>56</sup>In Bayern ist allerdings ungefähr ein Fünftel der Schulen in kommunaler oder privater Trägerschaft. An diesen Schulen ist häufiger eine direkte Bewerbung möglich.

**Infobox Schulbezogenes Besetzungsverfahren an Grundschulen und Mittelschulen im bayrischen Regierungsbezirk Schwaben<sup>57</sup>**

*Für das Schuljahr 2020/21 werden für einige freie Lehrerstellen Versetzungen und Neueinstellungen im Bereich des Lehramts Grundschulen und Mittelschulen schulbezogen unter Beteiligung der Schulleitung vorgenommen. Ziel dieser Maßnahme ist es, durch die Beteiligung der Schulen bei Personalzuweisungen die Voraussetzungen zur Gestaltung eines Schulprofils zu verbessern. Das geht jedoch nur in den Fällen, in denen bereits jetzt sicher ist, dass an der Schule ... durch steigende Klassenzahl bzw. durch Abgang von Lehrkräften ein Personalbedarf entsteht. Die Ausschreibung erfolgt vorbehaltlich der aktuellen Klassenbildungssituation.*

*Es können sich sowohl Versetzungs- als auch Neueinstellungsbewerberinnen und -bewerber auf dieselbe ausgeschriebene Stelle bewerben. Für die Maßnahme gilt folgendes Verfahren:*

- 1. Das zuständige Staatliche Schulamt und die Schulleitungen prüfen, an welcher Schule ... ein gesicherter Lehrbedarf besteht.*
- 2. Die Schulleitung erarbeitet in Absprache mit dem zuständigen Staatlichen Schulamt eine Beschreibung der zu besetzenden Stelle und meldet diese mittels des Online-Formulars „Schulbezogenes Verfahren – Stellenausschreibung“, das im Internetauftritt der Regierung von Schwaben ... unter „Schulbezogenes Verfahren an Grundschulen und Mittelschulen“ hinterlegt ist.*
- 3. Nach der Stellungnahme des zuständigen Staatlichen Schulamtes werden die freien Stellen im Internetauftritt der Regierung von Schwaben für eine Woche ... unter „Schulbezogenes Verfahren an Grundschulen und Mittelschulen“ veröffentlicht.*
- 4. In diesem Zeitraum können sich interessierte Grundschul-, Mittelschul- sowie Volksschul-lehrkräfte mittels eines Online-Formulars bewerben. Voraussetzung ist allerdings eine Beschäftigung bzw. Neueinstellung im Regierungsbezirk Schwaben.*
- 5. Die gesammelten Bewerbungen werden ... durch die Regierung von Schwaben an das zuständige Staatliche Schulamt sowie die ausschreibende Schule weitergeleitet.*
- 6. Die ausschreibende Schule erarbeitet einen Besetzungsvorschlag. Wesentliches Kriterium einer Reihung ist die bestmögliche Abdeckung des in der Stellenausschreibung definierten Anforderungsprofils. Der Schulleitung wird empfohlen, mit den Bewerberinnen und Bewerbern Kontakt aufzunehmen und sich im*

<sup>57</sup> Bay Schulanzeiger. Amtlicher Schulanzeiger für den Regierungsbezirk Oberpfalz 03/2006. S. 130 ff.

*Gespräch ein abschließendes Bild zu machen. Wenn eine im Wesentlichen gleiche Eignung, Befähigung und fachliche Leistung vorliegt, gilt:*

- *Lehrkräfte haben Vorrang, die ihre Bewerbung mit Familienzusammenführung begründen können.*
- *Versetzungsbewerberinnen und Versetzungsbewerber sind Neueinstellungsbewerberinnen und Neueinstellungsbewerbern vorzuziehen.*
- *Schwer behinderte Bewerberinnen und Bewerber haben Vorrang.*

...

7. *Die Schulleitung legt dem zuständigen Staatlichen Schulamt ... einen gereihten und entsprechend begründeten Besetzungsvorschlag sowie das unterschriebene Formblatt „Erklärung der Beschäftigungsabsicht“ vor. Diese Unterlagen übermittelt das Staatliche Schulamt der Regierung von Schwaben zum Vollzug ..., soweit das Staatliche Schulamt nicht selbst für die Versetzung zuständig ist. Bestehen erhebliche Bedenken gegen den Vorschlag, ist mit der Schulleitung Rücksprache zu nehmen.“*

Einige wenige Länder räumen den Schulen sogar das Recht auf Einstellung und Ernennung der Lehrkräfte im Rahmen des schulbezogenen Besetzungsverfahrens ein. So lautet die Regelung in Hessen: „Einstellende Behörden für Einstellungen im schulbezogenen Ausschreibungsverfahren sind die Schulen, im Ranglistenverfahren die Staatlichen Schulämter“.<sup>58</sup> „Nach Prüfung der Rechtmäßigkeit der Auswahlentscheidung bereitet das Staatliche Schulamt die Einstellung durch die Schule vor und informiert die nicht ausgewählten Bewerberinnen und Bewerber im Auftrag der Schule. Die Schulleiterin oder der Schulleiter unterzeichnet und überreicht die Ernennungsurkunde“.<sup>59</sup> Auch in Niedersachsen werden den Schulleiterinnen und Schulleitern an Gymnasien, Gesamtschulen, Realschulen, Hauptschulen und Oberschulen dienstrechtliche Befugnisse zum Abschluss von Arbeitsverträgen (Einstellung) sowie zur Verleihung der Eigenschaft einer Beamtin oder eines Beamten übertragen, sofern sie „nach Feststellung der NLSchB [Niedersächsische Landesschulbehörde] auf absehbare Zeit über mindestens 500 Lehrkräftesollstunden verfügen“.<sup>60</sup> Nach einer Prüfung hinsichtlich beamten- und tarifrechtlicher Kriterien macht die Schule in Schleswig-Holstein der ausgewählten Bewerberin bzw. dem Bewerber ein Einstellungsangebot.<sup>61</sup> Auch in Hamburg unter-

<sup>58</sup> Nr. 1.3 hess VwV Einstellungsverfahren.

<sup>59</sup> Nr. 2.9 hess VwV Einstellungsverfahren.

<sup>60</sup> Nds RdErl. dienstrechtliche Befugnisse.

<sup>61</sup> Sh Bkm schulbezogenes Einstellungsverfahren.



breiten die Schulen im schulbezogenen Einstellungsverfahren das Einstellungsangebot.<sup>62</sup> In Nordrhein-Westfalen nehmen die Bezirksregierungen als Einstellungsbehörde die Einstellung vor, „soweit für diese Aufgabe die Zuständigkeit .... nicht der Schulleiterin oder dem Schulleiter übertragen wurde.“<sup>63</sup>

Um die Varianz in den Regelungen zur Ausschreibung, Auswahl und Einstellung im Zusammenhang zu verdeutlichen, sind in drei Infoboxen beispielhaft Einstellungsverfahren aus drei Ländern dargestellt, die sich hinsichtlich der den Schulleitern bzw. Schulleiterinnen eingeräumten Entscheidungsspielräumen deutlich unterscheiden. Das hessische Verfahren gesteht Schulleiterinnen und Schulleitern im schulbezogenen Besetzungsverfahren von der Ausschreibung bis zur Einstellung vergleichsweise große Entscheidungsspielräume zu: Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter nimmt die Ausschreibung vor, sichtet die Bewerbungen, entscheidet in Absprache mit den Interessensvertretungen, ob eine Entscheidung nach Aktenlage möglich ist und legt fest, welche Bewerberinnen und Bewerber für ein Überprüfungsverfahren eingeladen werden. Die Behörde ist nicht Teil der Überprüfungscommission. Die Schulleitung entscheidet über die Einstellung und nimmt die Ernennung nach rechtlicher Prüfung durch die Behörde vor.<sup>64</sup> Demgegenüber schränkt das Verfahren in Thüringen die Entscheidungsmöglichkeiten der Schulleiterin bzw. des Schulleiters durch die Schulbehörde auch im schulbezogenen Verfahren deutlich ein. Die Ausschreibung wird vom Schulamt unter Einbezug der Schulleitung formuliert. Das Schulamt erstellt Ranglisten, aus denen Bewerberinnen und Bewerber zur Anhörung ausgewählt werden müssen. Eine Vertretung des Schulamts ist Mitglied der Auswahlkommission, das Schulamt entscheidet über die Einstellung und ist einstellende Behörde. In Nordrhein-Westfalen ist das schulbezogene Verfahren das Regelverfahren. Die Schulleitung entscheidet bei der Auswahl. Die Behörde nimmt bei der Ausschreibung eine beratende und unterstützende Funktion wahr, erstellt Ranglisten zur Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber für die Auswahlgespräche, kann sich an den Auswahlgesprächen beteiligen und nimmt die Einstellung vor.

#### **Infobox Einstellungsverfahren in den Schuldienst<sup>65</sup>**

##### Beispiel Hessen

...

*Die Auswahl erfolgt entweder über schulbezogene Ausschreibungen, die im Internet veröffentlicht werden, oder über das Ranglistenverfahren*

...

<sup>62</sup> <https://www.hamburg.de/bsb/bewerbungen-online/64692/hinweise-einstellungsverfahren/>. Zugegriffen: 15.12.2020.

<sup>63</sup> Nr. 1.2 nrw RdErl. Lehrkräfteeinstellung.

<sup>64</sup> Hess VwV Einstellungsverfahren.

<sup>65</sup> Hess VwV Einstellungsverfahren.

*Die Schulleiterin oder der Schulleiter entscheidet über die Art des Einstellungsverfahrens. Zur Vorbereitung dieser Entscheidung erhält sie oder er die Möglichkeit, im Staatlichen Schulamt vertraulich Einblick in die Bewerbungsranklisten zu nehmen*

...

*Einstellende Behörden für Einstellungen im schulbezogenen Ausschreibungsverfahren sind die Schulen, im Ranglistenverfahren die Staatlichen Schulämter*

...

*Schulbezogenes Ausschreibungsverfahren*

*Im Rahmen eines schulbezogenen Ausschreibungsverfahrens formuliert die Schulleiterin oder der Schulleiter die Ausschreibung einschließlich des spezifischen Anforderungsprofils und legt nach Anhörung des Schulpersonalrates und der örtlichen Schwerbehindertenvertretung die Stellenausschreibung dem zuständigen Staatlichen Schulamt vor*

...

*Die im Staatlichen Schulamt eingegangenen Bewerbungen werden auf Vollständigkeit und Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil (Lehramt, Fächer, beamtenrechtliche Voraussetzungen) geprüft, in SAP LRM Personalwesen erfasst und zusammen mit den aus dem System erzeugten Auswertungslisten nach Abschluss der Bewerbungsfrist unmittelbar an die auswählende Schule weitergeleitet.*

...

*Die Schulleiterin oder der Schulleiter sichtet die eingegangenen Bewerbungen*

...

*Danach entscheidet die Schulleiterin oder der Schulleiter im Benehmen mit den übrigen Schulleitungsmitgliedern und nach Anhörung des Schulpersonalrates, der Frauenbeauftragten und bei Bewerbung von Menschen mit Behinderung der Schwerbehindertenvertretung, ob eine Auswahlentscheidung nach Aktenlage möglich ist oder ob ein Überprüfungsverfahren erforderlich ist.*

...

*Nach Prüfung der Rechtmäßigkeit der Auswahlentscheidung bereitet das Staatliche Schulamt die Einstellung durch die Schule vor und informiert die nicht ausgewählten Bewerberinnen und Bewerber im Auftrag der Schule. Die Schulleiterin oder der Schulleiter unterzeichnet und überreicht die Ernennungsurkunde.*

...

*Wird ein Überprüfungsverfahren erforderlich, legt die Schulleiterin oder der Schulleiter nach Aktenlage fest, welche Bewerberinnen und Bewerber in die engere Wahl kommen, und lädt diese Personen zu einer Überprüfung vor einem Überprüfungsgremium in die Schule ein.*

...

*Dem Überprüfungs-gremium gehören an: die Schulleiterin oder der Schulleiter (Vorsitz), ein weiteres Schulleitungsmitglied, sofern nicht vorhanden die Abwesenheitsvertreterin oder der Abwesenheitsvertreter oder eine unbefristet beschäftigte Lehrkraft der Schule, ein Mitglied des Schulpersonalrates nach § 62 Abs. 3 Satz 2 des Hessischen Personalvertretungsgesetzes in der jeweils geltenden Fassung, die Frauenbeauftragte für Lehrkräfte entsprechend den Vorgaben des Hessischen Gleichberechtigungsgesetzes, bei Bewerberinnen oder Bewerbern mit Behinderung ein Mitglied der Schwerbehindertenvertretung.*

...

*Die Schulleiterin oder der Schulleiter legt dem Staatlichen Schulamt die beabsichtigte Entscheidung mit einem die Entscheidung begründenden Auswahlbericht zur rechtlichen Prüfung vor und entscheidet danach im Benehmen mit den übrigen Schulleitungsmitgliedern und nach Beteiligung des Schulpersonalrats, der Frauenbeauftragten der Lehrkräfte sowie bei Bewerbung von Menschen mit Behinderung der Schwerbehindertenvertretung, abschließena.*

*Das Staatliche Schulamt bereitet die Einstellung durch die Schule vor und informiert die nicht ausgewählten Bewerberinnen und Bewerber im Auftrag der Schule. Die Schulleiterin oder der Schulleiter unterzeichnet und überreicht die Ernennungsurkunde.*

### **Infobox Einstellung in den Schuldienst bei Stellen mit besonderem Profil<sup>66</sup>**

#### **Beispiel Thüringen**

##### *Stellenausschreibungen mit besonderem Profil*

*Die Ausschreibung wird vom jeweiligen Staatlichen Schulamt in Zusammenarbeit mit der Schule, an welcher die ausgeschriebene Stelle besetzt werden soll, vorbereitet.*

...

*Die Schule führt mit Bewerbern auf der gebildeten Rangliste, deren gewichteter Gesamtwert G sich um nicht mehr als eine Note unterscheidet, Bewerbergespräche durch, an denen stimmberechtigt teilnehmen: der Schulleiter, mindestens ein weiterer Vertreter der Schule (z. B. ständiger Vertreter des Schulleiters, Oberstufenleiter, Abteilungsleiter, Lehrer), ein Vertreter des Staatlichen Schulamtes.*

...

<sup>66</sup>Th RL Einstellung Schuldienst.

*Nach Abschluss des Auswahlverfahrens fertigt die Schule einen begründeten Vorschlag zur Besetzung der Stelle und übersendet diesen und die gesamten Bewerbungsunterlagen dem Staatlichen Schulamt.*

*Das Staatliche Schulamt prüft, ob die Auswahl ordnungsgemäß erfolgte und auch entsprechend begründet wurde. Es entscheidet über die Einstellung und informiert die Bewerber schriftlich.*

### **Infobox Einstellung von Lehrerinnen und Lernern in den Schuldienst<sup>67</sup>**

Beispiel Nordrhein-Westfalen

*Die Einstellung von Lehrkräften in ein Dauerbeschäftigungsverhältnis in den öffentlichen Schuldienst des Landes Nordrhein-Westfalen erfolgt durch das Ausschreibungs- und Listenverfahren.*

*Die Bezirksregierungen beraten und unterstützen die eigenverantwortlichen Schulen bei der Durchführung der Einstellungsverfahren ... Sie nehmen die Einstellungen als Einstellungsbehörde vor, soweit für diese Aufgabe die Zuständigkeit ... nicht der Schulleiterin oder dem Schulleiter übertragen wurde.*

...

*Ausschreibungen im Lehrereinstellungsverfahren und die Bewerberauswahl erfolgen durch die Schule; die Vorgaben der Schulaufsichtsbehörden sind dabei einzuhalten (§ 57 Abs. 7 Satz 1 SchulG). Die Schule übersendet den Ausschreibungstext nach Beteiligung der Schulkonferenz oder einer gebildeten Teilkonferenz an die Bezirksregierung. Das Schulamt übersendet den Ausschreibungstext für die von ihr zu besetzenden Stellen unmittelbar der Bezirksregierung.*

...

*Der jeweiligen Auswahlkommission an einer Schule gehören mit Stimmrecht an:*

- *die Schulleiterin oder der Schulleiter oder im begründeten Ausnahmefall die stellvertretende Schulleiterin oder der stellvertretende Schulleiter (Vorsitz),*
- *eine von der Lehrerkonferenz gewählte Lehrkraft, die nicht gleichzeitig als Mitglied des Lehrerrates an dem Auswahlgespräch teilnimmt,*
- *ein von der Schulkonferenz aus ihrer Mitte gewähltes Mitglied, das das 16. Lebensjahr vollendet hat,*
- *die Ansprechpartnerin für Gleichstellungsfragen oder deren Vertreterin*

<sup>67</sup> Nrw RdErl. Lehrkräfteeinstellung.

...

*Darüber hinaus sind zum Auswahlgespräch einzuladen: ein Mitglied der Personalvertretung der jeweiligen Schulform; bei Schulleiterinnen und Schulleitern, denen die Zuständigkeit nach § 1 Absatz 6 Nr. 1 der Verordnung über beamtenrechtliche und disziplinarrechtliche Zuständigkeiten (BASS 10–32 Nr. 44) übertragen worden sind, ein Mitglied des Lehrerrates der Schule, sofern mindestens eine schwerbehinderte Bewerberin oder ein schwer behinderter Bewerber oder ihnen gleichgestellte behinderte Menschen am Verfahren teilnehmen, die Schwerbehindertenvertretung; für den Bereich der Grundschulen die örtliche Schwerbehindertenvertretung. ...*

*Darüber hinaus können am Auswahlgespräch teilnehmen:*

- *eine Vertreterin oder ein Vertreter der Schulaufsichtsbehörde,*
- *eine weitere Person, soweit die Auswahlkommission dies beschließt.*

...

*Die Bezirksregierung übersendet der oder dem Vorsitzenden der Auswahlkommission der Schule oder des Schulamtes eine nach Ordnungsgruppen sortierte Liste der Bewerberinnen und Bewerber.*

*Auf der Grundlage dieser Ordnungsgruppenliste und des im Ausschreibungstext formulierten schulbezogenen oder schulamtsbezogenen Anforderungsprofils entscheidet die Auswahlkommission über die Bewerberinnen und Bewerber, die zum Auswahlgespräch eingeladen werden.*

...

*Sofern die Auswahlkommission von der Reihenfolge der Bewerberinnen und Bewerber, die sich aus der Ordnungsgruppenliste ergibt, abweicht, ist dies zu begründen und gerichtsverwertbar zu protokollieren.*

...

*Soweit der Schulleiterin oder dem Schulleiter die Aufgaben eines Dienstvorgesetzten übertragen worden sind, bietet die oder der Vorsitzende der Auswahlkommission der bestgeeigneten Bewerberin oder dem bestgeeigneten Bewerber sofort nach Abschluss der Auswahlgespräche die Einstellung schriftlich an. Soweit der Schulleiterin oder dem Schulleiter die Aufgaben eines Dienstvorgesetzten noch nicht übertragen wurden, ist die Einstellung im Auftrag der Bezirksregierung anzubieten.*

Obwohl sich eine Reihe von Ländern klar zu einer aktiven Rolle der Schule bei der Personalgewinnung bekennt, sind doch auch Anzeichen der Skepsis unübersehbar. So besteht die Befürchtung, dass eine gleichwertige Versorgung mit schulischen Bildungs-

angeboten durch schulbezogene Stellenbesetzung beeinträchtigt werden könnte (Klemm und Meetz 2004 S. 12). Die Kritik am Verfahren der schulbezogenen Ausschreibungen speist sich in Flächenländern vor allem aus der Erfahrung, dass Schulen in unattraktiveren ländlichen Regionen in der Konkurrenz um hochqualifiziertes Personal deutlich benachteiligt sind. So formuliert die vom Thüringischen Bildungsministerium eingesetzte Kommission „Zukunft Schule“ die Empfehlung: „Schulen im ländlichen Raum sollten in höherem Umfang schulscharfe Ausschreibungen für Lehrkräfte ermöglicht werden als Schulen in den städtischen Räumen“ (Thüringer Ministerium für Bildung, Jugend und Sport 2018 S. 105). In Stadtstaaten besteht vor allem die nicht von der Hand zu weisende Befürchtung, dass Schulen in bestimmten städtischen Lagen, die besondere Herausforderungen zu bewältigen haben, bei der Rekrutierung hochqualifizierter Lehrkräfte ins Hintertreffen geraten könnten.

Die Bedenken zur Praxis schulgenauer Ausschreibungen bestehen vor allem auf Seiten der Schulpolitik und der Schulbehörden. Schulleitungen scheinen dagegen in der Mehrzahl der Auffassung zu sein, dass eine Ausweitung von Entscheidungsspielräumen bei der Rekrutierung von Lehrkräften eine notwendige Voraussetzung gelingender Schulentwicklung ist (Schaefers 2004). Diesen Befund von Schaefers bestätigt eine Befragung von Schulleitungen durch den Rechnungshof in Baden-Württemberg aus dem Jahr 2014. Die Mehrzahl der Befragten gibt an, dass die Entscheidungsspielräume im Bereich Personal im Allgemeinen und die Möglichkeit der schulscharfen Ausschreibungen im Besonderen unzureichend sind (Rechnungshof Baden-Württemberg 61 f.).

In einigen Vorschriften und Richtlinien wird das Problem regionaler oder schulischer Disparitäten bei der Lehrkräfteversorgung adressiert. So findet sich im niedersächsischen Erlass zur Einstellung von Lehrkräften aus dem Jahr 2017 die folgende Regelung: „Die entsprechend den Einstellungsmöglichkeiten ... neu einzustellenden Lehrkräfte dienen auch dem überregionalen Ausgleich der Versorgung mit Lehrkräften zwischen den Schulen. Vor Ausschreibung einer Stelle ist zu prüfen, ob der spezifische fach- bzw. sonderpädagogische Fachrichtungsbedarf der Schule durch Versetzung geeigneter Lehrkräfte gedeckt werden kann. Maßstab zum Ausgleich zwischen den Schulen ist der mit den zugewiesenen Stellen erreichbare Durchschnitt der Versorgung in den einzelnen Schulformen. Hierzu können u. a. auch Versetzungen und Abordnungen bzw. Teilabordnungen vorgenommen werden. Ziel ist es, eine landesweit ausgewogene bedarfsgerechte Versorgung mit Lehrkräfte an den öffentlichen allgemeinbildenden Schulen zu erreichen“.<sup>68</sup> In Berlin ist ein zentrales Nachsteuerungsverfahren in Form von Umsetzungen und weiteren Einstellungen vorgesehen, um eine „gleichmäßige Personalausstattung“ in den Regionen sicherzustellen. Für das zentrale Nachsteuerungsverfahren erfolgt eine gesonderte Stellenausschreibung. Es setzt erst nach Abschluss des schulbezogenen Ausschreibungsverfahrens ein.<sup>69</sup> In Baden-Württemberg wird die Möglichkeit

---

<sup>68</sup>Nr. 2.1. Auswahlverfahren.

<sup>69</sup>Nr. 1.6 bIn Richtlinie Einstellung/Versetzung.

schulgenauer Ausschreibungen vorrangig „Schulen in Mangelbereichen und Mangelregionen“ gewährt.<sup>70</sup>

Schulbezogenen Ausschreibungen sind auch von anderer Seite immer schon Grenzen gesetzt. Dies zeigt aktuell ein Runderlass des Ministeriums in Nordrhein-Westfalen vom 19.01.2021.<sup>71</sup> Aus der folgenden Formulierung lässt sich zwar ein prinzipielles Bekenntnis zur maßgeblichen Beteiligung der Schule bei der Einstellung von Lehrkräften ablesen: „Auf der Basis der von der Schulaufsicht festgelegten Stellenausstattung entscheidet die Schule über die Ausschreibung der Stellen (u. a. fachspezifischer Bedarf, Öffnung für Bewerberinnen und Bewerber mit anderer Lehramtsbefähigung oder anderer Lehrbefähigung, Öffnung für den Seiteneinstieg, Zeitpunkt der vorgesehenen Besetzung usw.).“ Allerdings gilt auch: „Die Schule muss bei ihrer Personalplanung und Stellenplanung vorab die notwendigen Personalmaßnahmen der Schulaufsichtsbehörde (u. a. Versetzungen, Abordnungen, Rückkehr aus Beurlaubungen, Veränderung des Beschäftigungsumfangs, Teilzeit) berücksichtigen. ... Dabei ist ... die Schulaufsichtsbehörde für zu besetzende Stellen ... vor Ausschreibung einer Stelle verpflichtet zu prüfen, ob aus dem allgemeinen Versetzungsverfahren noch entsprechend geeignete Versetzungsbewerberinnen und -bewerber für eine Besetzung der Stelle zur Verfügung stehen. Soweit sich aufgrund der Ausschreibung weitere Versetzungsmöglichkeiten ergeben, werden die Schulen durch die Bezirksregierungen über die möglichen Versetzungsbewerberinnen und -bewerber informiert. Die Bezirksregierung prüft die Versetzungsmöglichkeiten und hört die Schule vor der möglichen Versetzung an. Die Veröffentlichung der Ausschreibung wird bis zur abschließenden Prüfung der Versetzungsmöglichkeiten zurückgestellt.“<sup>72</sup> Auch im hessischen Erlass zur Einstellung von Lehrkräften ist der Verweis auf den Vorrang von Personallenkungsmaßnahmen formuliert: „Die auf die Schulen entfallenden besetzbaren Stellen sind nach Möglichkeit zügig zu besetzen. Sie werden zunächst durch Personallenkungsmaßnahmen wie zum Beispiel Abordnungen und Versetzungen besetzt. Die Staatlichen Schulämter vollziehen diese Personallenkungsmaßnahmen im Benehmen mit den Schulen.“<sup>73</sup> Ähnliche Regelungen zum Umgang mit Versetzungen haben auch andere Länder im Zusammenhang mit schulgenauen Ausschreibungen getroffen.

---

<sup>70</sup>Nr. 23 bw VwV Lehrereinstellung.

<sup>71</sup>Nw RdErl. Einstellung 2021/22.

<sup>72</sup>Nr. 1.1 nw RdErl. Einstellung 2021/22.

<sup>73</sup>Nr. 1.1 hess VwV Einstellungsverfahren.

### 5.3 Besetzung von Funktionsstellen im mittleren Management

Von besonderer Bedeutung für die Schul- und Personalentwicklung ist die Besetzung von Funktionsstellen, deren Inhaberinnen und Inhaber unterhalb der Position der Schulleiterin oder des Schulleiters besondere Aufgaben im Management oder der Entwicklung einer Schule wahrnehmen. Entsprechende Funktionen beziehen sich auf die Übernahme von Aufgaben der Schulleiterin bzw. des Schulleiters oder auf die direkte Unterstützung der Schulleiterin bzw. des Schulleiters. Grundlage sind diesbezügliche Regelungen in den Schulgesetzen. So heißt es z. B. im Schulgesetz Nordrhein-Westfalens: „Die Schulleiterin oder der Schulleiter kann einzelne Leitungsaufgaben auf Lehrerinnen und Lehrer zur eigenständigen Wahrnehmung übertragen. Die Gesamtverantwortung der Schulleiterin oder des Schulleiters bleibt davon unberührt.“<sup>74</sup> Häufig bildet sich aus diesen Funktionsstellen auch die erweiterte Schulleitung, sofern sie in den Schulverfassungsvorgaben der Länder vorgesehen ist.

Funktionsstellen werden aus organisationstheoretischer Perspektive auch als mittleres Management der Schule bezeichnet. Die Besetzung dieser Stellen im mittleren Management ist mit der Praxis Beförderung im öffentlichen Dienst eng verbunden. Vor 1994 erfolgten Beförderungen vor allem aufgrund des Dienstalters. Norbert Maritzen skizziert diese Praxis im Jahr 2001 wie folgt: „Die Beförderung im Schulbereich richtet sich bislang nach einer Warteliste, für deren Reihenfolge neben der Personalbewertung auch die Anciennität eine gewichtige Rolle spielt. Wegen der begrenzten Zahl der Beförderungsstellen und der gegenwärtigen Altersstruktur dominiert das Dienstalter stark gegenüber dem Leistungsaspekt. Die durchschnittliche Wartezeit beträgt zurzeit 15 Jahre. Anreize zu besonderen Leistungen gehen vom gegenwärtigen System kaum aus. Es behindert das Bestreben, jüngere, überdurchschnittlich kompetente, leistungsfähige und leistungsbereite Lehrkräfte für besonders anspruchsvolle Aufgaben zu gewinnen und deren Einsatz auch in finanzieller Hinsicht anzuerkennen“ (Freie und Hansestadt Hamburg Behörde für Schule und Berufsbildung 2001 S. 24). Im Zuge der Erweiterung schulischer Gestaltungsspielräume wurde die Beförderung in Hamburg neu geregelt und die A14-Beförderung zum gezielten Instrument der Personalentwicklung weiterentwickelt, indem diese Stellen an besondere Aufgabenbereiche bzw. die Übernahme besonderer Funktionen gebunden und entsprechend ausgeschrieben wurden. Vor Hamburg hatten bereits Hessen, Schleswig-Holstein, Niedersachsen, Bremen und das Saarland die Möglichkeit einer funktionsbezogenen Ausschreibung zumindest für einen Teil der Stellen vorgesehen.

Inzwischen ist die Beförderung in der Regel an die Wahrnehmung bestimmter Funktionen gebunden. Eine Ausnahme bilden funktionslose Beförderungen, die in einigen Bundesländern, in denen eine Angleichung der Besoldung der unterschiedlichen

---

<sup>74</sup> § 60 Abs. 3 nrw SchulG.



Lehrämter (noch) nicht erfolgt ist, als Instrument der Beförderung von Lehrkräften an Grundschulen, Hauptschulen, Mittelschulen oder von Förderlehrkräfte eingesetzt werden. So werden z. B. in Bayern jährlich Stellen für eine funktionslose Beförderung ausgeschrieben. Dadurch wird für einen Teil der Grund- und Mittelschullehrkräfte, eine Beförderung von A12 mit Zulage zu A13 (Studienrat/-rätin im Grundschuldienst) ermöglicht. Diese Beförderung erfolgt ausschließlich nach Leistung auf der Grundlage der Beurteilung. Eine Ausschreibung für eine bestimmte Funktion erfolgt nicht. In Mecklenburg-Vorpommern ist eine Angleichung der Besoldung für die Förderlehrkräfte noch nicht erfolgt. Hier ist ebenfalls eine Beförderung über funktionslose Beförderung möglich. Ähnliche Regelungen haben auch andere Länder getroffen.

In Bayern wird „die nicht nur vorübergehende Übertragung einer höherwertigen Funktion als Vorstufe für eine spätere Beförderung“ definiert oder erfolgt als funktionslose Beförderung.<sup>75</sup> In den meisten Ländern erfolgt eine Beförderung im Rahmen eines Auswahlverfahrens für eine bestimmte, im Stellenplan der Schule verankerte und in einer spezifischen Ausschreibung konkretisierten Funktionsstelle. Die dienstliche Beurteilung spielt entsprechend des grundgesetzlich definierten Leistungsgrundsatzes bei der Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber eine zentrale Rolle.

Funktionsstellen unterhalb der Schulleitungsebene sind von zentraler Bedeutung für ein effektives Schulmanagement sowie eine systematische Qualitätsentwicklung. Aus der Sicht der einzelnen Lehrkräfte sind Funktionsstellen auch unter dem Gesichtspunkt der Karriereperspektive von Interesse. Weil Funktionsstellen in der Regel landesweit ausgeschrieben werden, ist ein entsprechender Karriereschritt zumindest theoretisch mit Mobilität zwischen Schulen verbunden, da innerhalb der eigenen Schule Beförderungsmöglichkeiten zu einem bestimmten Zeitpunkt jeweils nur in begrenztem Umfang zur Verfügung stehen. In einem Konzept zur Schulreform des Hamburger Senats wird explizit formuliert, dass eine solche Mobilität im Interesse der Qualität des Gesamtsystems erwünscht ist und durch geeignete Anreize unterstützt werden soll: „Gerade bei gesteigerter schulischer Personalverantwortung muss das Interesse in den Vordergrund gestellt werden, die Erfahrungen und Qualifikationen der Beschäftigten schulübergreifend zu fördern. Vorhandene Instrumente zur Förderung der Mobilität werden deshalb vermehrt eingesetzt, so beispielsweise der Schulwechsel als Voraussetzung für eine Beförderung.“<sup>76</sup>

In den Verwaltungsvorschriften über die einheitliche Gestaltung und Zuordnung von Aufgabenbereichen an öffentlichen Schulen des Landes Berlin werden 23 Aufgaben für Beförderungsmöglichkeiten bzw. Funktionsstellen definiert. Interessant ist, dass darunter auch eine Position als Studiendirektor/-in und eine Position als Oberstudienrat/-rätin

---

<sup>75</sup>Nr. 1.1 bay Beförderungsrichtlinie Lehrkräfte.

<sup>76</sup>S. 16 hmb DS 18/3780. Schulreform.

für Fachleiter/-innen als Beauftragte/r „für ein von der Schule festgelegtes Aufgabengebiet“ fallen.<sup>77</sup> Damit wird eine Profilbildung in besonderer Weise unterstützt. Die Brandenburger Vorschrift definiert neben den Stellen der Schulleiterin bzw. des Schulleiters und stellvertretenden Schulleiterinnen und Schulleitern folgende Leitungsfunktionen in Schulen: Primarstufenleiterin oder Primarstufenleiter, Abteilungsleiterin oder Abteilungsleiter, Oberstufenkoordinatorin oder Oberstufenkoordinator und als Studiendirektorin oder Studiendirektor zur Koordinierung schulfachlicher Aufgaben (Begabungsförderung) an Spezialschulen.<sup>78</sup> In der entsprechenden Verwaltungsvorschrift von Baden-Württemberg werden als sonstige Funktionsstellen genannt: Studiendirektor/-in zur Koordinierung schulfachlicher Aufgaben (Abteilungsleiter/-in), Studiendirektor/-in als Fachberater/-in in der Schulaufsicht, Konrektor/-in.<sup>79</sup> Abteilungsleiter/-innen an Gymnasien können Aufgaben in folgenden Bereichen übertragen werden: Lehren und Lernen, Organisation und Entwicklung von Lernprozessen; Schulorganisation und -verwaltung; Kommunikation und Kooperation mit allen am Schulleben Beteiligten, einschließlich Leitung von Konferenzen (Fach- und Abteilungskonferenzen) und Dienstbesprechungen; Personalführung und Personalentwicklung, Unterstützung des Schulleiters bei der Lehrereinstellung, der Ausbildung der Lehramtsbewerberinnen und -bewerber und der Beurteilung und Beratung der Lehrerinnen und Lehrer; Fortbildungsmanagement; Qualitätssicherung und -entwicklung, Evaluation.<sup>80</sup>

Neben Funktionsstellen, die Beförderungsstellen sind, existieren z. B. in Nordrhein-Westfalen sogenannte Koordinationsstellen, die ebenfalls mit spezifischen, im Geschäftsverteilungsplan der Schule ausgewiesenen Aufgaben verbunden sind. Die Übernahme der Aufgaben ist allerdings nicht mit einer Beförderung, sondern lediglich mit der Gewährung von Anrechnungsstunden verbunden. Ähnliches gilt in Niedersachsen für eine Fachkonferenzleitung. Auch diese Stelle wird nicht als Funktionsstelle bezeichnet. An einer Oberschule mit einer Schülerzahl von mehr als 287 erhält eine Lehrkraft, die diese Aufgabe übernimmt, allerdings eine widerrufliche Stellenzulage.<sup>81</sup>

Mit der Änderung des Thüringer Besoldungsgesetzes im Jahr 2018 wurden zwar wie auch in anderen Ländern für alle Lehrämter die sogenannten funktionslosen Beförderungen abgeschafft, allerdings wurden keine neuen Funktionsstellen und damit Beförderungsmöglichkeiten geschaffen. Es existieren nur die Ämter der Schulleiterinnen und Schulleiter und deren Stellvertretungen sowie ggf. der zweiten Stellvertretungen. Für diese Positionen werden spezifische Ausgaben definiert. Durch eine Änderung im Besoldungsgesetz, die im Januar 2021 in Kraft trat, wurden Zulagen für Lehrerinnen

---

<sup>77</sup>Nr. 3.13 und 3.21 bln VV Zuordnung. s. Infobox Definition Funktionsstellen Berlin.

<sup>78</sup>Abschn. 1 bbg VAuswahl Lfkt.

<sup>79</sup>Abschnitt Nr.1 und 2 bw VwV Funktionsstellen.

<sup>80</sup>Abs.II Nr. 2 bw VV Aufgaben Studiendirektorin.

<sup>81</sup>Nds RdErl. dienstrechtliche Befugnisse.

und Lehrer, die besondere Aufgaben an den Schulen wahrnehmen, eingeführt.<sup>82</sup> Diese Zulagen sind allerdings nicht ruhegehaltstföchtig. Bei den besonderen Aufgaben handelt es sich um Aufgaben, die in etwa den Koordinatorenstellen in Nordrhein-Westfalen entsprechen. Genannt werden im Thüringer Besoldungsgesetz folgende zulagenföchtigen Aufgaben: Verantwortlicher für die Ausbildung, Koordinator für außerunterrichtliche Angelegenheiten, Beratungslehrer, Koordinator für die Sekundarstufe I, Koordinator für die Schuleingangsphase und den Übertritt in die Sekundarstufe I (an Grundschulen mit bis zu 180 Schöclern und an Gemeinschaftsschulen mit einer Primarstufe mit bis zu 360 Schöclern), Koordinator für den gemeinsamen Unterricht, Multiplikator für den digitalen Unterricht, Leiter einer Abteilung, die an einer berufsbildenden Schule bis zu 240 Schöcler umfasst.<sup>83</sup> Nachfolgend sind drei Beispiele für unterschiedliche Definitionen von Funktionsstellen dargestellt (siehe Infoboxen Definition Funktionsstellen).

#### **Infobox Definition Funktionsstellen<sup>84</sup>**

##### Beispiel Berlin

- Schulleiter oder Schulleiterin
- Leiter oder Leiterin des Grundschulleils einer Integrierten Sekundarschule
- Ständiger Vertreter oder Ständige Vertreterin des Schulleiters oder der Schulleiterin
- Zweiter Konrektor oder Zweite Konrektorin
- Studiendirektor oder Studiendirektorin an einem Oberstufenzentrum als Leiter oder Leiterin einer Abteilung bzw. Studiendirektor oder Studiendirektorin an einer Fachschule an einem Oberstufenzentrum als Leiter oder Leiterin einer Fachschulabteilung (Abteilungsleiter oder Abteilungsleiterin)
- Studiendirektor oder Studiendirektorin zur Koordinierung schulfachlicher Aufgaben an einem Oberstufenzentrum als stellvertretender Leiter oder stellvertretende Leiterin einer Abteilung (Abteilungskordinator oder Abteilungskordinatorin)
- Studiendirektor oder Studiendirektorin bzw. Sekundarschulrektor oder Sekundarschulrektorin zur Koordinierung schulfachlicher Aufgaben (Kordinator oder Kordinatorin der Sekundarstufe I) sowie Sekundarschulrektor oder Sekundarschulrektorin als Leiter oder Leiterin der Sekundarstufe I
- Studiendirektor oder Studiendirektorin bzw. Sekundarschulrektor oder Sekundarschulrektorin zur Koordinierung schulfachlicher Aufgaben (Fach/

---

<sup>82</sup> § 40 ThürBesG.

<sup>83</sup> Anlage 1 ThürBesG.

<sup>84</sup> Bln VV Zuordnung.

Fächer/Lernfeld/Lernbereich/Fachbereich – Fachbereichsleiter oder Fachbereichsleiterin)

- Studiendirektor oder Studiendirektorin bzw. Sekundarschulrektor oder Sekundarschulrektorin zur Koordinierung schulfachlicher Aufgaben (Schulqualität/Schulprogramm/Schulentwicklung/Evaluation – Qualitätsbeauftragter oder Qualitätsbeauftragte)
- Studiendirektor oder Studiendirektorin bzw. Sekundarschulrektor oder Sekundarschulrektorin zur Koordinierung schulfachlicher Aufgaben (Beauftragter oder Beauftragte für Inklusion)
- Studiendirektor oder Studiendirektorin bzw. Sekundarschulrektor oder Sekundarschulrektorin zur Koordinierung schulfachlicher Aufgaben (Ganztagskoordinator oder Ganztagskoordinatorin)
- Studiendirektor oder Studiendirektorin bzw. Sekundarschulrektor oder Sekundarschulrektorin zur Koordinierung schulfachlicher Aufgaben (Beauftragter oder Beauftragte für ein von der Schule festgelegtes Aufgabengebiet)
- Studiendirektor oder Studiendirektorin zur Koordinierung schulfachlicher Aufgaben als Leiter oder Leiterin eines Ausbildungsbereiches an einer beruflichen Schule (Ausbildungsbereichsleiter oder Ausbildungsbereichsleiterin)
- Oberstudienrat oder Oberstudienrätin bzw. Sekundarschulrektor oder Sekundarschulrektorin (Fachleiter oder Fachleiterin)
- Oberstudienrat oder Oberstudienrätin (Fachleiter oder Fachleiterin für die Sekundarstufe I an Gymnasien)
- Oberstudienrat oder Oberstudienrätin bzw. an Integrierten Sekundarschulen mit Oberstufe Oberstudienrat oder Oberstudienrätin oder Sekundarschulrektor oder Sekundarschulrektorin (Fachleiter oder Fachleiterin für die gymnasiale Oberstufe)
- Oberstudienrat oder Oberstudienrätin bzw. Sekundarschulrektor oder Sekundarschulrektorin (Fachleiter oder Fachleiterin als Qualitätsbeauftragter oder Qualitätsbeauftragte)
- Oberstudienrat oder Oberstudienrätin bzw. Sekundarschulrektor oder Sekundarschulrektorin (Fachleiter oder Fachleiterin als Beauftragter oder Beauftragte für Inklusion)
- Oberstudienrat oder Oberstudienrätin bzw. Sekundarschulrektor oder Sekundarschulrektorin (Fachleiter oder Fachleiterin als Ganztagskoordinator oder Ganztagskoordinatorin)
- Oberstudienrat oder Oberstudienrätin bzw. Sekundarschulrektor oder Sekundarschulrektorin (Fachleiter oder Fachleiterin als Beauftragter oder Beauftragte für ein von der Schule festgelegtes Aufgabengebiet)
- Leiter oder Leiterin von Lehrgängen an einer Volkshochschule zum nachträglichen Erwerb der Berufsbildungsreife, der erweiterten Berufsbildungsreife und des mittleren Schulabschlusses

- Fachlehrer oder Fachlehrerin (Koordinator oder Koordinatorin im Aufgabenbereich „Schreibtechnische Fächer“ an beruflichen Schulen einschließlich der berufsfeldbezogenen Oberstufenzentren)

**Infobox Definition Funktionsstellen<sup>85</sup>**

Beispiel Sachsen-Anhalt

Funktionsstellen an öffentlichen Schulen sind Stellen für

- a) Schulleiterinnen und Schulleiter,
- b) stellvertretende Schulleiterinnen und Schulleiter (Konrektorinnen und Konrektoren),
- c) Koordinatorinnen und Koordinatoren für schulfachliche Aufgaben an Gymnasien und Gesamtschulen sowie berufsbildenden Schulen,
- d) Fachbetreuerinnen und Fachbetreuer,
- e) Fachseminarleiterinnen und Fachseminarleiter an Staatlichen Seminaren für Lehrämter und
- f) fachdidaktische Leiterinnen und Leiter an Gesamtschulen

**Infobox Definition Funktionsstellen<sup>86</sup>**

Beispiel Bayern

Gymnasien:

- Schulleitung
- Stellvertretende Schulleitung
- Erweiterte Schulleitung
- Fachbetreuung
- Beratungslehrkraft
- Pädagogische Betreuung
- Oberstufenkoordination
- Systembetreuung (Computereinsatz)
- Leitung von Sammlungen NaWi
- Fachkoordination für Natur und Technik

---

<sup>85</sup> St RdErl. Besetzung von Funktionsstellen.

<sup>86</sup> Anlage bay Bkm. Zuordnung von Funktionen.

- Leitung der Schulbibliothek
- Studiendirektor, Studiendirektorin (A15)
- Oberstudiendirektor, Oberstudiendirektorin (A16)

#### Grundschulen und Mittelschulen:

- Förderlehrer, Förderlehrerin als Systembetreuer oder Systembetreuerin
- Fachoberlehrer, Fachoberlehrerin, als Systembetreuer oder Systembetreuerin
- Beratungsrektor, Beratungsrektorin
- Konrektor, Konrektorin
- Rektor, Rektorin
- Zweiter Konrektor, Zweite Konrektorin (>540 SuS)

#### Realschulen:

- Realschulkonrektor, Realschulkonrektorin
- Realschulrektor, Realschulrektorin
- Zweiter Realschulkonrektor, Zweite Realschulkonrektorin (< 540 SuS)
- Realschuldirektor, Realschuldirektorin“

Bei der Besetzung von Schulleiterstellen sind teilweise umfangreichere Auswahlverfahren, wie z. B. in Hamburg ein Findungsausschuss oder in Nordrhein-Westfalen ein Eignungsfeststellungsverfahren, vorgesehen. Für Funktionsstellen unterhalb der Schulleiterin bzw. des Schulleiters sind Eignungsfeststellungsverfahren nicht üblich. In manchen Ländern werden allerdings Auswahlverfahren für Funktionsstellen durchgeführt, die sich an dem Auswahlprozedere von Schulleiterinnen und Schulleitern orientieren. Die Verfahren zur Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern auf sonstige Funktionsstellen reichen von Fachgesprächen (Sachsen-Anhalt) über die Bearbeitung konzeptioneller Aufgaben (Bremen) bis hin zu gruppenbezogenen Auswahlverfahren (Berlin).

Im Zusammenhang mit der Frage der schulischen Personalentwicklung ist in erster Linie von Interesse, inwieweit die Schulleiterin bzw. der Schulleiter, an deren bzw. dessen Schule die Funktionsstelle zu besetzen ist, in den Auswahlprozess eingebunden wird. Diese Beteiligung ist in den Ländern deutlich unterschiedlich geregelt. Während in Brandenburg<sup>87</sup>, Bayern<sup>88</sup> und Sachsen<sup>89</sup> keine Beteiligung der Schulleiterin bzw. des Schulleiters bei der Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern auf sonstige Funktionsstellen bzw. bei der Beförderung vorgesehen ist (abgesehen von der dienstlichen

<sup>87</sup>Nr. 3.1 bbg VAuswahl Lfkt.

<sup>88</sup>Bay Beförderungsrichtlinie Lehrkräfte.

<sup>89</sup>Sächs VwV – BbschA/FB.

Beurteilung), wird für die Besetzung von schulischen Funktionsstellen in Hamburg ein Findungsausschuss eingerichtet. Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter ist Mitglied des Findungsausschusses für die Positionen der stellvertretenden Schulleitung und Vorsitzende(r) bei der Besetzung der anderen Funktionsstellen. Eine Vertreterin oder ein Vertreter der Behörde ist ebenfalls Mitglied im Findungsausschuss. Für die Auswahlentscheidung ist die Stimme der Schulleiterin bzw. des Schulleiters maßgeblich.<sup>90</sup> Ähnlich weitgehende Mitwirkungsrechte bei der Besetzung von Funktionsstellen hat die Schulleiterin bzw. der Schulleiter in Bremen. Hier ist der Auswahlvorgang weitgehend in die Hände der Schule gelegt. Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter führt das Auswahlverfahren für besoldungsmäßig herausgehobene Stellen, die nicht Mitglied der Schulleitung sind, durch.<sup>91</sup> Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter macht in Bremen auch einen begründeten Einstellungsvorschlag, der die Auswahlentscheidung der Schulbehörde zwar nicht ersetzt, in der Gesamtschau aber zu berücksichtigen ist.<sup>92</sup> In Berlin kann die Schulbehörde die Durchführung des Auswahlverfahrens an die Schulleiterin bzw. den Schulleiter übertragen, inklusive der Beobachtung einer Unterrichtsstunde mit anschließender Beratung der Lehrkraft und der Dokumentation der Ergebnisse des Auswahlprozesses.<sup>93</sup> In Schleswig-Holstein entwickelt „die Schulleiterin/der Schulleiter einen Auswahlvorschlag und beteiligt den örtlichen Personalrat, die Gleichstellungsbeauftragte und ggf. die Schwerbehindertenvertretung. Danach ist der Vorschlag zur abschließenden Entscheidung dem Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur – Oberste Schulaufsicht – ... zu übermitteln.“<sup>94</sup>

Was die Beteiligung des Schulleiters bzw. der Schulleiterin an der Beförderung in Nordrhein-Westfalen betrifft, legt die Übertragung der Dienstvorgesetzteigenschaft auf die Schulleiterin bzw. den Schulleiter<sup>95</sup> in Verbindung mit § 3 der Laufbahnverordnung, der die Entscheidung über laufbahnrechtliche Fragen bei der dienstvorgesetzten Stelle verankert, nahe, dass Schulleiterinnen und Schulleiter die Entscheidungen über eine Besetzung von Beförderungsstellen treffen. In der Veröffentlichung von Hinweisen zum Ablauf des Beförderungsverfahrens wird die Schulleitung allerdings von der Bezirksregierung lediglich mit der Durchführung des Auswahlgesprächs beauftragt. Die Auswahlentscheidung trifft die Behörde. Der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter steht allerdings das Recht zu, „die Beförderungsentscheidung mit der Schulaufsicht zu erörtern, um die Entscheidung möglichst einvernehmlich zu treffen.“<sup>96</sup>

---

<sup>90</sup> § 96 Abs. 2 HmbSG.

<sup>91</sup> Abs. 4 Brem Auswahlrichtlinien mSm.

<sup>92</sup> Abs. 5 Brem Auswahlrichtlinien mSm.

<sup>93</sup> Abs. 4.2 Bln AV Besetzung Funktionsstellen.

<sup>94</sup> Nr. 6 Sh Ausschreibung Beförderungsmöglichkeiten.

<sup>95</sup> § 59 nrw SchulG.

<sup>96</sup> Abs. 3 nW Erläuterung erstes Beförderungsamt. Die Richtlinie für Gymnasien befindet sich gegenwärtig in Überarbeitung.

In Baden-Württemberg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Rheinland-Pfalz und Sachsen-Anhalt liegen das gesamte Auswahlverfahren sowie die Auswahlentscheidung in den Händen der Schulbehörde. Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter nimmt am Auswahlgespräch als Beobachtende bzw. Beobachtender, Mitglied der Auswahlkommission oder Gast teil (siehe Abb. 5.2 Besetzung von Funktionsstellen in Schulen).

In Hessen können Schulen den besonderen Status der selbstständigen Schule beantragen.<sup>97</sup> In selbstständigen Schulen übernimmt die Schulleiterin/der Schulleiter die Federführung bei der Besetzung von Oberstudienratsstellen.

In Niedersachsen wurden die dienstrechtlichen Befugnisse zur Übertragung von Ämtern bis zur Besoldungsgruppe A14 mit Amtszulage auf die Schulleiterin bzw. den Schulleiter von Gymnasien und Gesamtschulen übertragen. Für Schulleiterinnen und Schulleiter von Real-, Haupt und Oberschulen gilt diese Übertragung der dienstrechtlichen Befugnis analog für Ämter bis A13. Das Verfahren zur Besetzung von leitenden Funktionsstellen (A15 in Gymnasien und A14 in Real-, Haupt- und Oberschulen) ist in den Händen der Regionalen Landesämter für Schule und Bildung.<sup>98</sup> In Sachsen wurde 2019 die Möglichkeit der Einrichtung von Bereichen für besondere schulische Aufgaben unterhalb der Funktionsstellen der Schulleitung geschaffen. Diese Stellen sind zur Unterstützung der Schulleitung z. B. bei der Qualitätsentwicklung vorgesehen. Auch Oberstufenberater/-innen und Fachleiter/-innen gehören zu dieser Stellenkategorie. Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter kann in Abstimmung mit der zuständigen Schulbehörde solche Bereiche definieren. Die Schulaufsichtsbehörde entscheidet über die Verteilung der insgesamt verfügbaren Stellen für Lehrkräfte mit besonderen schulischen Aufgaben auf die Einzelschulen. Die Schulaufsichtsbehörde überträgt die Tätigkeiten einer Lehrkraft mit besonderen schulischen Aufgaben. Zwar ist ein Auswahlverfahren vorgesehen. Genauere Regelungen zum Verfahren und einer etwaigen Beteiligung der Schulleiterinnen und Schulleiter sind in der Vorschrift jedoch nicht getroffen worden.<sup>99</sup>

Nachfolgend sind Beispiele für zwei Verfahren der Besetzung von Funktionsstellen dargestellt, die sich hinsichtlich der Beteiligung der Schulleiterin bzw. des Schulleiters deutlich unterscheiden (siehe Infobox Besetzung von Stellen des mittleren Schulmanagements und Infobox Besetzung von Funktionsstellen).

---

<sup>97</sup> § 127d SchulG HE 2017.

<sup>98</sup> Nds RdErl. Dienstrechtliche Befugnisse.

<sup>99</sup> Im Verfahren zur Besetzung der Stelle der stellvertretenden Schulleiterin bzw. des stellvertretenden Schulleiters ist die bzw. der Schulleiter Mitglied der Auswahlkommission. Sächs VwV SchulBes.



**Infobox Besetzung von Stellen des mittleren Schulmanagements<sup>100</sup>****Beispiel Bremen****1. Ausschreibung der Stellen**

*Die Stellenausschreibung erfolgt durch die Senatorin für Bildung und Wissenschaft.*

*Durch die Bestimmung des Anforderungsprofils werden die Kriterien für die Auswahlentscheidung festgelegt. Im Auswahlverfahren ist der Dienstherr an das Anforderungsprofil gebunden. Eine Gewichtung der Kriterien ist möglich.*

...

**2. Durchführung des Auswahlverfahrens**

*Zusammensetzung des Auswahlgremiums:*

*Das Verfahren richtet sich nach § 74a BremSchVwG. Danach führt die Schulleiterin bzw. der Schulleiter das Auswahlverfahren von besoldungsmäßig herausgehobenen Stellen, die nicht Mitglieder der Schulleitung sind, durch.*

*Bei dem von der Schulleiterin oder dem Schulleiter durchzuführenden Auswahlverfahren sind die beratende Mitwirkung eines Mitgliedes des Personalrats gemäß § 54 Abs. 3 BremPersVG, die beratende Mitwirkung der Frauenbeauftragten gemäß § 13 Abs. 1 Satz 2 Landesgleichstellungsgesetz und in Fällen von Bewerberinnen und Bewerbern mit Behinderung die Mitwirkung der Vertrauensperson schwerbehinderter Menschen gemäß § 95 Abs. 1 SGB IX durch rechtzeitige Einladung sicherzustellen.*

*Darüber hinaus gehört zum Auswahlgremium ein weiteres Mitglied der Schulleitung, in dessen Aufgabenbereich die Funktionsstelle angesiedelt ist. Die zuständige Schulaufsicht wird zum Gespräch eingeladen.*

...

*Auswahlgespräch:*

...

- *Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter formuliert vorab für das Auswahlgespräch eine Aufgabe und Leitfragen mit Erwartungshorizont für ein strukturiertes Interview und stellt diese den Ausschussmitgliedern vor.*




















































*Zu den Aufgabenschwerpunkten werden ausgewählte Aufgabenfelder in ihrer Relevanz für die Schul- und Unterrichtsentwicklung der jeweiligen Schule thematisiert (strukturiertes Interview).*





...

**3. Begründeter Auswahlvorschlag**

...

<sup>100</sup>Brem Auswahlrichtlinien mSm.

	Auswahlverfahren	Auswahlentscheidung
BW	 	  <sup>19</sup>
BY <sup>1</sup>		
BE	  <sup>5</sup>	 <sup>20</sup>
BB		
HB	  <sup>6</sup>  <sup>7</sup>	 <sup>21</sup>  <sup>22</sup>
HH	  <sup>8</sup> 	 <sup>23</sup>
HE	  <sup>9</sup>  <sup>10</sup>	  <sup>24</sup>
MV	  <sup>11</sup>	
NI	  <sup>12</sup>	  <sup>25</sup>
NW	  <sup>13</sup>  <sup>14</sup>	  <sup>26</sup>
RP	  <sup>15</sup>	  <sup>27</sup>
SL <sup>2</sup>	 <sup>16</sup>	 <sup>28</sup>
SN	 <sup>17</sup>	
ST	  <sup>18</sup>	
SH <sup>3</sup>		 
TH <sup>4</sup>		

 Schulleiterin / Schulleiter  
  Schulbehörde  
  nimmt an der Auswahlkommission teil  
 macht Vorschlag / gibt Einschätzung ab

<sup>1</sup> Es existiert nur eine Richtlinie für Lehrkräfte an Volksschulen und Förderschulen (Richtlinien für die Beförderung von Lehrkräften und Förderlehrkräften an Volksschulen, Förderschulen und Schulen für Kranke vom 18. März 2011). Grundsätzlich werden Beförderungen aufgrund der Errechnung eines fiktiven Beförderungsdatums aufgrund der Wertigkeit der Funktion (nur bei A 15), des Ergebnisses der letzten Beurteilung und der absolvierten Dienstzeit nach dem Leistungslaufbahngesetz vorgenommen. Notwendige Voraussetzung für die Beförderung nach A 15 ist die Ausübung einer beförderungswirksamen Funktion nach dem Funktionenkatalog

**Abb. 5.2** Besetzung von Funktionsstellen in Schulen

- <sup>2</sup> Im Saarland existiert keine Verordnung zur Besetzung von Funktionsstellen. Nach einer telefonischen Auskunft des Referats A 4 des Saarländischen Ministeriums für Bildung und Kultur von 22.09.2021 werden Funktionsstellen durch das Ministerium ausgeschrieben und auf der Grundlage einer anlassbezogenen dienstlichen Beurteilung besetzt. Die dienstliche Beurteilung erfolgt durch die zuständigen Schulaufsichtsbeamten oder durch den Schulleiter/die Schulleiterin als Beauftragter/Beauftragte der obersten Schulaufsichtsbehörde, bei Lehrkräften an Grund- und Hauptschulen sowie an Schulen für Geistigbehinderte und Lernbehinderte durch den zuständigen Schulleiter/die zuständige Schulleiterin.
- <sup>3</sup> Regelung betrifft Gymnasien und Gemeinschaftsschulen (Rundschreiben des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur Leiterinnen und Leiter der Gymnasien und Gemeinschaftsschulen mit Oberstufe in Schleswig-Holstein vom 21.04.2021)
- <sup>4</sup> In Thüringen bestehen keine Funktionsstellen unterhalb der Schulleitung. Die Übernahme besonderer Aufgaben wird mit Zulagen honoriert.
- <sup>5</sup> Durchführung des Auswahlverfahrens kann der Schulleitung übertragen werden. Die Schulleitung erhält allerdings keine Einsicht in die Personalakten.
- <sup>6</sup> Schulleitung führt Auswahlverfahren durch. Zum Auswahlgremium gehört außerdem eine zweite Person aus der Schulleitung, in deren Aufgabengebiet die Stelle angesiedelt ist.
- <sup>7</sup> Die Schulaufsicht wird zum Auswahlgespräch eingeladen.
- <sup>8</sup> Bei Stellen unterhalb der stellvertretenden Schulleitung hat der/die Schulleiter/in den Vorsitz des Findungsausschusses inne.
- <sup>9</sup> Ausschreibungs- und Auswahlverfahren zur Besetzung von Stellen Erlass.
- <sup>10</sup> Bei Funktionsstellen im Bereich der Schule kann Schulleitung als Gast beratend am Überprüfungsverfahren teilnehmen. Für die Besetzung von Oberstudienratsstellen an selbstständigen allgemeinbildenden und beruflichen Schulen sowie an rechtlich selbstständigen beruflichen Schulen tritt an die Stelle des Staatlichen Schulamts die Schulleiterin oder der Schulleiter.
- <sup>11</sup> Schulleitung ist Mitglied der Auswahlkommission.
- <sup>12</sup> Zwar ist wurde die Zuständigkeit und Ernennung bei Beförderungen zu Stellen bis A 14 (Gymnasien) und A 13 (Real-, Haupt und Oberschulen) auf den/die Schulleiter/in übertragen. Für leitende Funktionsstellen gilt aber die Zuständigkeit der Schulbehörde.
- <sup>13</sup> Führt Auswahlgespräche im Auftrag der Schulbehörde.
- <sup>14</sup> Erstellt aufgrund der dienstlichen Beurteilung, Liste für Auswahlgespräche.
- <sup>15</sup> Schulleitung nimmt am funktionsbezogenen Überprüfungsverfahren teil.
- <sup>16</sup> „Auf Grundlage der Beurteilungen wird durch die zuständige Schulaufsicht unter den Bewerbern/Bewerberinnen eine Auswahlentscheidung zur Besetzung der ausgeschriebenen Funktionsstelle vorgeschlagen. Im Falle der Zustimmung durch die Hausleitung werden dann die Gremien (Personalrat, Frauenbeauftragte, ggf. Schwerbehindertenvertretung) beteiligt.“
- <sup>17</sup> Die Schule kann nach Maßgabe der verfügbaren Stellen für besondere schulische Aufgaben einrichten. Diese entsprechen Funktionsstellen in anderen Ländern: „Die Schulaufsichtsbehörde überträgt die Tätigkeiten einer Lehrkraft mit besonderen schulischen Aufgaben oder eines Fachberaters in Ausübung des Direktionsrechts des Arbeitgebers“.
- <sup>18</sup> Ist als Verantwortliche i.S. der Personalführung am Fachgespräch beteiligt.
- <sup>19</sup> Schulleitung erhält Übersicht über die Bewerberinnen und kann ein Votum abgeben. Deckt sich die Entscheidung der Behörde nicht mit dem Votum der Schulleitung, kann diese eine weitere Stellungnahme abgeben.
- <sup>20</sup> Zuständige Schulaufsicht fertigt Auswahlvermerk an. Dieser beruht im Wesentlichen auf der dienstlichen Beurteilung. Das Auswahlverfahren wird nur ergänzend herangezogen. Die Referatsleitung der Außenstelle bzw. die Leitung des für die beruflichen und zentral verwalteten Schulen zuständigen Referats trifft aufgrund des Auswahlvermerks die Auswahlentscheidung.
- <sup>21</sup> Der begründete Auswahlvorschlag der Schulleiter/in ersetzt nicht die Entscheidung der Schulbehörde. Diese trifft eine eigene begründete Entscheidung. Es muss eine Gesamtschau formuliert werden.
- <sup>22</sup> Schulleiterin/Schulleiter macht einen begründeten Einstellungsvorschlag.
- <sup>23</sup> Bei Funktionsstellen unterhalb der stellvertretenden Schulleitung ist die Stimme des/der Schulleiter/in im Findungsausschuss ausschlaggebend.
- <sup>24</sup> Es erfolgt eine Stellungnahme durch die Schulleitung.
- <sup>25</sup> nds RdErl. Dienstliche Befugnisse. 1.1.2 e: „nicht nur vorübergehende Übertragung eines Dienstpostens, der aufgrund seiner Bewertung einem anderen Amt mit höherem Endgrundgehalt zugeordnet ist, für Ämter bis zur BesGr. A 14 mit Amtszulage.“
- <sup>26</sup> Schulleitungen haben das Recht, Beförderungsentscheidung mit der Schulaufsicht zu erörtern, um die Entscheidung möglichst einvernehmlich zu treffen.
- <sup>27</sup> Vorgesehene Personalentscheidung wird mit dem/der Schulleiter/in erörtert.
- <sup>28</sup> „Auf Grundlage der Beurteilungen wird durch die zuständige Schulaufsicht unter den Bewerbern/Bewerberinnen eine Auswahlentscheidung zur Besetzung der ausgeschriebenen Funktionsstelle vorgeschlagen. Im Falle der Zustimmung durch die Hausleitung werden dann die Gremien (Personalrat, Frauenbeauftragte, ggf. Schwerbehindertenvertretung) beteiligt.“

## Abb. 5.2 (Fortsetzung)

*Gemäß § 74 a BremSchVwG macht die Schulleiterin bzw. der Schulleiter der Senatorin für Bildung und Wissenschaft einen begründeten Vorschlag für die Besetzung der Stelle. Als Grundlage der Bewertung dienen die aktuellen – auf den möglichst annähernd gleichen Beurteilungszeitraum bezogenen – dienstlichen Beurteilungen. Sofern Bewerberinnen und Bewerber die gleichen Notenstufen aufweisen, sind die in der Ausschreibung besonders genannten Anforderungen mit den entsprechenden Beurteilungskriterien abzugleichen. Auch frühere dienstliche Beurteilungen sind ggf. in die Auswahl einzubeziehen. Ergänzend dürfen die Eindrücke/Ergebnisse des Auswahlgespräches in die Auswahl einbezogen werden.*

...

*Der begründete Auswahlvorschlag der Schulleiterin bzw. des Schulleiters ersetzt nicht die Auswahlentscheidung der Senatorin für Bildung und Wissenschaft. Diese trifft eine eigene, zu begründende Entscheidung. Es ist eine Gesamtschau zu formulieren.*

#### **Infobox Besetzung von Funktionsstellen<sup>101</sup>**

##### Beispiel Mecklenburg-Vorpommern

...

*Die zuständige Schulbehörde prüft unverzüglich die Besetzbarkeit freier beziehungsweise frei werdender Beförderungsstellen nach Maßgabe der jeweils geltenden Stellenbewirtschaftungsregelungen.*

...

*Die nach Abschnitt I besetzbaren funktionslosen und funktionsbezogenen Beförderungsstellen schreibt die zuständige Schulbehörde halbjährlich zum 1. Februar und zum 1. August des Jahres aus. Für die funktionsbezogenen Beförderungsstellen können bei Bedarf auch abweichende Ausschreibungstermine bestimmt werden.*

...

*Für alle Bewerberinnen und Bewerber, die die Bewerbungsvoraussetzungen erfüllen, wird zur Feststellung der fachlichen Eignung eine dienstliche Beurteilung erstellt.*

...

*Die Leiterin beziehungsweise der Leiter des Staatlichen Schulamtes oder die Leiterin beziehungsweise der Leiter des Referates Berufliche Schulen und Erwachsenenbildung im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur*

<sup>100</sup>Mv VwV Beförderungsstellen Schule.

*bildet zur Durchführung der auf der Grundlage der vorliegenden dienstlichen Beurteilungen zu führenden Eignungsgespräche eine Auswahlkommission, dessen Vorsitz ihr oder ihm obliegt.*

*Diese setzt sich zusammen aus*

- *der Leiterin beziehungsweise dem Leiter des Staatlichen Schulamtes oder der Leiterin beziehungsweise dem Leiter des Referates Berufliche Schulen und Erwachsenenbildung*
- *im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur ...,*
- *Schulaufsichtsbeamten, die beziehungsweise der für die Aufsicht über die jeweilige Schule zuständig ist,*
- *einer weiteren Schulaufsichtsbeamtin beziehungsweise einem weiteren Schulaufsichtsbeamten der Schulart, in der die Beförderungsstelle zu besetzen ist, wenn es sich um eine funktionsbezogene Beförderungsstelle handelt*
- *der Schulleiterin beziehungsweise dem Schulleiter der jeweiligen Schule*

...

*Der Vorsitz der Auswahlkommission erstellt auf der Grundlage vor allem der vorliegenden dienstlichen Beurteilungen und des Ergebnisses der Eignungsgespräche einen Vorschlag zur Besetzung der Beförderungsstelle.*

...

*Nach Abschluss aller vorstehend beschriebenen Verfahrensschritte führt die zuständige Schulbehörde das Bestellungsverfahren für die ausgeschriebene Beförderungsstelle durch.*

Zusammenfassend kann festgehalten werden: In fünf Ländern spielt die Schulleiterin bzw. der Schulleiter der Schule, an der die Funktionsstelle zu besetzen ist, die zentrale Rolle bei der Durchführung des Auswahlverfahrens (Bremen, Hamburg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Schleswig-Holstein). In Berlin kann das Auswahlverfahren auf die Schulleiterin bzw. den Schulleiter übertragen werden. In Hessen bestimmt die Schulleiterin bzw. der Schulleiter das Auswahlverfahren nur in den Schulen, die den Status einer selbstständigen Schule haben. In weiteren vier Ländern ist die Schulleiterin bzw. der Schulleiter in das Auswahlverfahren einbezogen (Baden-Württemberg, Mecklenburg-Vorpommern, Rheinland-Pfalz und Sachsen-Anhalt).

Nur in zwei Ländern (Hamburg und Niedersachsen) trifft die Schulleiterin bzw. der Schulleiter die Auswahlentscheidung bei der Besetzung von Funktionsstellen (in Niedersachsen gemeinsam mit der Behörde). In weiteren sechs Ländern gibt die Schulleiterin oder der Schulleiter ein Votum ab (Baden-Württemberg, Bremen, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Schleswig-Holstein). In den anderen Ländern hat die Schulleiterin oder der Schulleiter, abgesehen von der dienstlichen Beurteilung, keinen Einfluss auf die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber um Funktionsstellen.

Die Einflussnahme der Schulleiterin oder des Schulleiters auf die Stellenbesetzung ist in der Praxis allerdings prinzipiell auch dort begrenzt, wo der Schulleiterin oder dem Schulleiter beim Auswahlvorgang erweiterte Mitentscheidungsmöglichkeiten eingeräumt werden. So muss grundsätzlich die Verschränkung der Auswahl für eine Funktion mit einem beamtenrechtlich geregelten Beförderungsvorgang in Rechnung gestellt werden. Weil einerseits im Schulsystem nur eine vergleichsweise geringe Zahl an Beförderungstellen unterhalb der Stelle der Schulleiterin oder des Schulleiters zur Verfügung steht und eine einmal erfolgte Beförderung nicht mehr zurückgenommen werden kann und weil andererseits die Zuordnung dieser Stellen teilweise von sich verändernden Faktoren, wie z. B. der Schulgröße, abhängt, besteht häufig die Notwendigkeit, Personen umzusetzen; die entsprechende Funktionsstelle kann in einem solchen Fall nicht frei besetzt werden. In der Berliner Arbeitsanweisung zur Besetzung von Funktionsstellen steht die Besetzung nach Ausschreibung und Auswahlverfahren aus diesem Grund auch erst an dritter Stelle nach einer Umsetzung von Beschäftigten im Personal- oder Besoldungsüberhang und einer Umsetzung von Funktionsstelleninhaberinnen und Funktionsstelleninhabern aus anderen Gründen.<sup>102</sup> Ein Umsetzungsbedarf entsteht auch bei der Auflösung und Zusammenlegung von Schulen. Im Erlass zur Besetzung von Funktionsstellen des Landes Sachsen-Anhalt wird dieser Fall explizit adressiert: „Von einer Ausschreibung ist abzusehen, wenn Beschäftigte zur Verfügung stehen, denen bereits ein der Funktion entsprechendes Amt im statusrechtlichen Sinne verliehen wurde oder die als Angestellte in einer vergleichbaren Vergütungsgruppe eingruppiert sind, sofern die Funktion nach Vorbildung oder bisheriger Tätigkeit übertragen werden kann (z. B. Fachkombination bei Fachbetreuern oder Fachseminarleitern). Dies gilt insbesondere in den Fällen, in denen Stellen der Schulleitung im Zusammenhang mit der Auflösung oder Zusammenlegung von Schulen zu besetzen sind. In diesen Fällen ist ein Auswahlverfahren im Hinblick auf die Eignung für die zu besetzende Stelle unter Berücksichtigung des besonderen Schulprofils durchzuführen.“<sup>103</sup> In anderen Ländern finden sich ähnliche Regelungen, so z. B. in Thüringen. Hier ist sogar für die Besetzung von Stellen für Schulleiterinnen und Schulleitern und stellvertretenden Schulleiterinnen und Schulleitern geregelt, dass das zuständige Personalreferat zu prüfen hat, ob diese „mit einem ehemaligen Funktionsstelleninhaber, der einen Anspruch auf amtsangemessene bzw. vertragsgemäße Verwendung hat, zu besetzen ist. Sollte dies der Fall sein, ist das Verfahren zur Besetzung von Funktionsstellen mit ehemaligen Funktionsstelleninhabern (Funktionsstellenbesetzung an den Thüringer Schulen; hier: Durchführung des Auswahlverfahrens von Schulleitern und stellvertretenden Schulleitern Anlage 8) anzuwenden. Eine Ausschreibung der Funktionsstelle findet in diesem Fall nicht statt“.

---

<sup>102</sup> Bln AV Besetzung Funktionsstellen.


































<sup>103</sup> Nr. 1.7 st RdErl. Besetzung von Funktionsstellen.






## 5.4 Personalmittel zur Eigenbewirtschaftung

Gestaltungsspielraum wurde Schulen in vielen Bundesländern seit Ende der 1990er-Jahre auch hinsichtlich der Eigenbewirtschaftung von Mitteln eingeräumt. Die von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) im Jahr 1993 angestoßene Reform kommunaler Steuerung sieht u. a. die Zuweisung von Budgets für bestimmte Ausgaben auf der Grundlage eines Finanzplans vor. Die leitende Annahme ist, dass durch eine dezentrale Budgetverantwortung – und damit eine gezielte Allokation der Mittel – sowohl die Effizienz des Mitteleinsatzes als auch die Effektivität der Kernprozesse gesteigert werden kann. Im Rahmen des kommunalen Finanzmanagements können die Schulträger den Schulen seither ein bestimmtes Kontingent an Mitteln zu Selbstverwaltung als sogenannte Schulbudgets überlassen. Das vorher übliche Verfahren der zentralen Bestellung und Abrechnung wurde durch diese Schulbudgets (teilweise) ersetzt.

Ein Budget erlaubt einen flexibleren Mitteleinsatz. Neben der Möglichkeit, Einnahmen – z. B. durch Sponsoring – selbst zu generieren, werden insbesondere zwei Vorteile immer wieder genannt: die gegenseitige Deckungsfähigkeit einzelner Positionen und die Übertragbarkeit von Mitteln von einem Haushaltsjahr in das nächste (Böttcher et al. 2006). Die Eigenbewirtschaftung von Mitteln wurde zunächst in Modellprojekten zur Erweiterung von Entscheidungsspielräumen der Schulen erprobt. Hessen machte mit der Verabschiedung eines neuen Schulgesetzes im Jahr 1992 den Anfang. Weitere Modellversuche z. B. in Berlin folgten. Zunächst machten die Schulträger von der Möglichkeit zur Budgetierung allerdings nur zögerlichen Gebrauch. Für das Jahr 2001 kommen Böttcher et al. (2006 S. 435) zur Einschätzung: „Budgetierung erstreckt sich faktisch jedoch lediglich auf die sächlichen Ausgaben, die zum laufenden Betrieb der Schule nötig sind“. Für die gesamte Bundesrepublik handelte es sich nach Böttcher et al. zum Zeitpunkt der Erstellung der Publikation um sechs Milliarden Euro, die in dem entsprechenden Jahr von den Schulen verausgabt werden konnten. Die Steuerungswirkung dieser Budgets wurde von den Autoren deshalb auch eher als mäßig eingeschätzt. Personalmittel waren bei der Einführung einer erweiterten Budgetverantwortung der Schulleitungen allerdings zunächst noch ausgeklammert (Maritzen 2001).

Alle Länder sehen inzwischen die Möglichkeit der Zuweisung von Mitteln zur Eigenbewirtschaftung durch den Schulträger und/oder das Land vor (vgl. Abb. 5.3 Mittel zur Eigenbewirtschaftung und Personalbudgets). Möglichkeiten der Verwendung dieser Mittel reichen, entsprechend den Zuständigkeiten von Schulträger und Land, von der Beschaffung von Lehr- und Lernmitteln, über die Organisation schulbezogener Fortbildung (siehe Kap. 8) bis hin zum Abschluss von Werk- oder Honorarverträgen für unterrichtsunterstützende und -ergänzende Angebote. Die Entscheidungskompetenzen über die Verwendung der Mittel aus dem Schulbudget sind in den Ländern sehr unterschiedlich geregelt. Dies verweist auf eine unterschiedliche Ausgestaltung der Schulverfassung. Häufig ist eine Verantwortung der Schulleiterin bzw. des Schulleiters für

	Mittel zur Eigenbewirtschaftung	Entscheidung über Mittel zur Eigenbewirtschaftung	Personalkostenbudgetierung	Abschluss befristeter Arbeitsverträge für Vertretung / Entlastung von Lehrkräften
BW	●	 <sup>1</sup>  <sup>2</sup> 	● <sup>14</sup>	●
BY	●		●	●
BE	●	 <sup>3</sup>  <sup>4</sup>	●	●
BB	●	 	●	●
HB	●	  <sup>5</sup>	15	
HH	●	  <sup>6</sup> 	●	●
HE	●	 <sup>7</sup>  <sup>8</sup>  <sup>9</sup>	○	○
MV	●	 	●	
NI	●	 	●	●
NW	●	 	△	
RP	●	 <sup>10</sup>	● <sup>16</sup>	● <sup>20</sup>
SL	●	   <sup>11</sup>	● <sup>17</sup>	
SN	●	 	○	○
ST	●	  <sup>12</sup>		
SH	●		● <sup>18</sup>	● <sup>21</sup>
TH	●	  <sup>13</sup>	19	

○ bei erweiterter Selbständigkeit / im Rahmen eines Modellversuchs    △ das Land kann Mittel für Personal zur Eigenbewirtschaftung vorsehen     Schulleiterin / Schulleiter     Schulkonferenz  
 Lehrkräftekonferenz     Zuständigkeit der Schulleitung ist nicht explizit festgelegt, aber aus der Gesamtverantwortung ableitbar     Schulkonferenz soll Stellung nehmen

**Abb. 5.3** Mittel zur Eigenbewirtschaftung und Personalbudgets



- <sup>1</sup> Beschließt über die Verwendung der schulischen Haushaltsmittel.
- <sup>2</sup> Entscheidet über Anforderung von Haushaltsmitteln gegenüber dem Schulträger.
- <sup>3</sup> Entscheidet über Verteilung der Mittel.
- <sup>4</sup> Entscheidet über Grundprinzipien der Verwendung.
- <sup>5</sup> SK beschließt Aufteilung der schulischen Haushaltsmittel.
- <sup>6</sup> LK entscheidet über Verwendung.
- <sup>7</sup> trägt Verantwortung.
- <sup>8</sup> entscheidet über Grundsätze.
- <sup>9</sup> macht Vorschläge.
- <sup>10</sup> Der Schulträger überträgt Kompetenzen an den/die Schulleiter/in.
- <sup>11</sup> SL hat die Aufgabe der Verwaltung und Pflege des Schulvermögens nach Weisung des Schulträgers.
- <sup>12</sup> Eine Lehrerkonferenz ist in Sachsen-Anhalt nicht vorgesehen. In der SLK sind alle Lehrkräfte der Schule und haben die Mehrheit der Stimmen.
- <sup>13</sup> Der Schulkonferenz ist Gelegenheit zur vorherigen Stellungnahme zu geben bzgl. der Verwendung der den Schulen zugewiesenen Haushaltsmittel.
- <sup>14</sup> Auf Antrag.
- <sup>15</sup> Nur für berufliche Schulen <https://www.transparenz.bremen.de/dokument/bremen117.c.100967.de>.
- <sup>16</sup> Nur für Schulen im Rahmen von PES (Personalmanagement im Rahmen Erweiterter Selbstständigkeit von Schulen). Allerdings sind seit dem 01.08.2014 alle weiterführenden öffentlichen Schulen verpflichtet, an PES teilzunehmen. Öffentliche Grundschulen, die Ganztagschule sind, und öffentliche Schwerpunktschulen der Primarstufe können auf freiwilliger Basis teilnehmen.
- <sup>17</sup> Schulen können Stunden in Mittel umwandeln mit dem Zweck der Erweiterung des schulischen Angebots und der Sicherung der Unterrichtsqualität. Die können jedoch selbst keine Verträge abschließen.
- <sup>18</sup> Schulleiter/innen können die Umwandlung von Stellen in Mittel zur Eigenbewirtschaftung beantragen.
- <sup>19</sup> Ergänzend zur positionsbezogenen Zuweisung von Stellen wird den Schulen eine Schulpauschale an Stunden zugewiesen, über deren Verwendung für Leitungsaufgaben, Arbeitsgemeinschaften bis hin zu besonderen Belastungen die Schulen selbstständig entscheiden. Die Einstellung von Vertretungslehrkräften oder Honorarkräften ist nicht vorgesehen. Die Schaffung einer Vertretungsreserve, die nach den Vorschlägen der Kommission „Zukunft Schule“ (2017) mehrfach angekündigt wurde, existiert bislang nicht.
- <sup>20</sup> Bei PES Schulen (Personalmanagement im Rahmen Erweiterter Selbstständigkeit von Schulen). Allerdings sind seit dem 01.08.2014 alle weiterführenden öffentlichen Schulen verpflichtet, an PES teilzunehmen. Öffentliche Grundschulen, die Ganztagschule sind, und öffentliche Schwerpunktschulen der Primarstufe können auf freiwilliger Basis teilnehmen.
- <sup>21</sup> Schulleiter können befristete Beschäftigungsverhältnisse begründen.

### Abb. 5.3 (Fortsetzung)

die operative Mittelverwaltung im Schulgesetz oder in einer Dienstordnung definiert. Im Brandenburger und Hamburger Schulgesetz ist keine explizite Zuständigkeit der Schulleiterin bzw. des Schulleiters für die Haushaltsmittel vorgesehen – sie lässt sich allerdings aus der allgemeinen Zuständigkeit für die Verwaltung der Schule ableiten. Im Saarland erfolgt die Verwaltung des Schulvermögens durch die Schulleiterin bzw. den Schulleiter nach Weisung des Schulträgers.<sup>104</sup> Zehn Länder (Brandenburg, Berlin, Baden-Württemberg, Bremen, Hessen, Hamburg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Saarland, Sachsen) sehen vor, dass die Schulkonferenz über die Grundsätze der Mittelverwendung entscheidet (siehe Abb. 5.3 Mittel zur Eigenbewirtschaftung und Personalbudgets). In Thüringen ist der Schulkonferenz die Möglichkeit zur Stellungnahme zur Verwendung der Haushaltsmittel zu geben. Drei Länder (Baden-Württemberg, Mecklenburg-Vorpommern, Saarland) sehen, neben der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter, eine alleinige oder primäre Zuständigkeit der Konferenz der Lehrkräfte bei der Entscheidung

<sup>104</sup> § 16 Abs. 2 saarl SchumG.

über Grundsätze der Mittelverwendung vor. Sachsen-Anhalt ist insofern ein Sonderfall, als Schul- und Gesamtkonferenz zusammenfallen und die Schulkonferenz mehrheitlich aus Lehrkräften besteht. Vier Länder (Bayern, Rheinland-Pfalz, Schleswig-Holstein und Thüringen) legen die Zuständigkeit für die Haushaltsmittel in die Hände der Schulleitung. In Thüringen muss die Schulleitung allerdings der Schulkonferenz die Gelegenheit zur Stellungnahme bezüglich der Verwendung der den Schulen zugewiesenen Haushaltsmittel geben.<sup>105</sup>

Für das Personalmanagement einer Schule hat das Schulbudget, das den Schulen durch die Schulträger zugewiesen wird, lediglich untergeordnete Bedeutung. Allenfalls können über Honorarverträge Entlastungen der Lehrkräfte im Bereich der Aufgaben der Schulträger (z. B. bei der Wartung digitaler Geräte) erfolgen. Wichtiger ist in diesem Zusammenhang ein Personalkosten- oder Personalausgabenbudget, das Schulen in die Lage versetzt, im Fall von längerfristigem Vertretungsbedarf oder bei mangelnder Bewerbungslage befristete Arbeitsverträge abzuschließen oder Honorar-, Werk- oder Dienstverträge für unterrichtsergänzende oder -unterstützende Maßnahmen zu vergeben.<sup>106</sup> Im Unterschied zu den Budgets für Lehr-, Lern- und Sachmittel, die, teilweise ist dies explizit im Schulgesetz geregelt, den Schulen von den Schulträgern zur Verfügung gestellt werden, werden Mittel zur Selbstbewirtschaftung von Personalkosten vom Land finanziert.<sup>107</sup>

Zwölf Länder sehen Personalkostenbudgets für allgemeinbildende Schulen – teilweise auf Antrag – vor; zwei davon im Rahmen von Modellversuchen bzw. Erprobungsphasen (siehe Abb. 5.3 Mittel zur Eigenbewirtschaftung und Personalbudgets). In Nordrhein-Westfalen kann das Land den Schulen Personalmittel zu eigenständigen Bewirtschaftung zuweisen.

Für ein Personalkostenbudget werden in der Regel zugewiesene Stunden in Personalmittel zur Eigenbewirtschaftung umgewandelt. Befristete Honorar- oder Werkverträge aus Mitteln der Personalkostenbudgetierung können nicht nur mit Personen abgeschlossen werden, die eine Lehrbefähigung haben, sondern z. B. auch mit pensionierten Lehrkräften, teilweise auch mit Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen ohne Lehramtsabschluss, Lehramtsstudierenden oder anderen

---

<sup>105</sup> §38 Abs. 3, 7 ThürSchulG.

<sup>106</sup> Nicht in allen Ländern sind die Schulen berechtigt, Verträge selbst abzuschließen. Im Saarland schließt beispielsweise das Ministerium eine Kooperationsvereinbarung mit dem Förderverein der Schule ([https://www.saarland.de/mbk/DE/portale/bildungsserver/themen/schulentwicklung-und-qualitaetssicherung/geldstattstunden/geldstattstunden\\_node.html](https://www.saarland.de/mbk/DE/portale/bildungsserver/themen/schulentwicklung-und-qualitaetssicherung/geldstattstunden/geldstattstunden_node.html)).

<sup>107</sup> Allerdings scheint die Zuordnung einzelner Positionen zu Aufgaben des Landes und des Schulträgers nicht immer ganz einfach. Ein Beispiel zur Abgrenzung von Aufgaben im Zusammenhang mit der Digitalisierung von Schulen findet sich in einer Handreichung zur Personalausgabenbudgetierung aus Baden-Württemberg (PAB – Personalausgabenbudgetierung an Schulen. Handreichung für Schulleitungen mit Praxisbeispielen. Stuttgart 2019, S. 13).

pädagogischen Fachkräften.<sup>108</sup> Personalmittelbudgets haben eine wichtige Funktion hinsichtlich der Gewährleistung von Vertretungen. Sie erhöhen die Flexibilität der Schulleitungen bei der Sicherstellung der Unterrichtsversorgung sowie bei der Organisation einer bedarfsgerechten pädagogischen Betreuung im Ganztagsbetrieb.

In Schleswig-Holstein wurde 2002 das Pilotprojekt „Geld statt Stellen“ eingeführt. Die Begründung in der Bekanntmachung des Ministeriums nimmt wesentliche Argumente der neuen Steuerungs- und Finanzierungsmodelle für den öffentlichen Dienst auf und beschreibt die Herausforderung der Implementation (siehe Infobox „Geld statt Stellen“ – Personalausgabenbudgetierung). Seit 2004 können in Schleswig-Holstein alle Schulen Geld statt Stellen und damit die Möglichkeit zum Abschluss befristeter Verträge beantragen.<sup>109</sup> Hamburg hat den Schulversuch „Selbst verantwortete Schule“ im Jahr 2005 eingerichtet und in diesem Rahmen auch die Selbstbewirtschaftung von Personalmitteln vorgesehen.<sup>110</sup> Auch das Land Baden-Württemberg ermöglicht der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter die Umwandlung von Lehrerwochenstunden in ein Personalausgabenbudget. Grundlage sind Personalplanungsgespräche mit der Schulaufsichtsbehörde. Die Schulleitung wird von der Behörde bevollmächtigt, selbstständig und eigenverantwortlich für das Land Verträge rechtswirksam abzuschließen. Das Landesinstitut für Schulentwicklung hat eine Stelle zur Beratung der Mittelverausgabung und Vertragsschließung eingerichtet.<sup>111</sup> Schulen in Niedersachsen können ebenfalls ein Budget eigenverantwortlich bewirtschaften und u. a. auch für die „Abgeltung kurzfristiger und vorübergehender unterrichtsbezogener Maßnahmen“ befristete Verträge schließen. Arbeitsverträge können hier nur mit pensionierten Lehrkräften und mit ausgebildeten Lehrkräften im Vorbereitungsdienst geschlossen werden.<sup>112</sup> Im Unterschied dazu ermöglicht das Land Berlin auch die Einstellung von Masterstudierenden für Vertretungsunterricht. Ähnliches gilt für Brandenburg. Hier wurde ein Vertretungsbudget eingerichtet. Die Schule kann einen Pool mit ausgebildeten, pensionierten Lehrkräften, Lehramtsstudierenden oder Referendarinnen und Referendaren für befristete Vertretungen aufbauen, und sie kann befristete Arbeitsverträge abschließen.<sup>113</sup>

---

<sup>108</sup> z. B. Berlin: Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie (2016). Handreichung zur Personalkostenbudgetierung (PKB). Informationen zu befristeten Einstellungen und Stundenaufstockungen. Arbeitsmaterialien für Schulleiterinnen und Schulleiter.

<sup>109</sup> Sh Erl. Personalmaßnahmen „Geld statt Stellen“.

<sup>110</sup> Freie und Hansestadt Hamburg - Behörde für Bildung und Sport. (2005). *Schulversuch „Selbst verantwortete Schule“ (SvS). 18 Schulen schließen erstmalig Vereinbarungen über ihre Entwicklungsziele.* Dokumentation. Verfügbar unter: <https://www.hamburg.de/contentblob/69720/b952838e951038ae88339ceddcad9d15/data/bbs-hms-heft-04-07.pdf>.

<sup>111</sup> Bw VwV-PAB.

<sup>112</sup> Nds RdErl. Budgetvorgaben Schule.

<sup>113</sup> bbg DAÜVV.

### Infobox „Geld statt Stellen“ – Personalausgabenbudgetierung<sup>114</sup>

Beispiel Schleswig-Holstein

*Die weitergehende Verlagerung von Verantwortung im Rahmen des Projektes „Geld statt Stellen“ verknüpft die Einsicht, dass die Entscheidung über Ausgaben (Kosten) – egal ob es sich dabei um Sachkosten des Schulträgers oder Personalkosten des Landes handelt – am besten vor Ort getroffen wird, weil dort über die Notwendigkeit und den Nutzen einzelner Ausgaben am ehesten Klarheit besteht. Es handelt sich bei diesem Projekt also nicht per se um eine Einsparungsmaßnahme; sehr wohl aber um eine Maßnahme, die bei effizientem und flexiblem Einsatz aller zur Verfügung stehenden (personellen, sächlichen und ideellen) Ressourcen zur Verbesserung der Unterrichtsversorgung und zur Verbesserung der Qualität schulischer Arbeit beitragen soll.*

*Die Schule wird im Rahmen des Projekts „Geld statt Stellen“ Verwaltungs- und Geschäftsprozesse neu entwickeln müssen, um das vorhandene Personalkostenbudget sachgerecht zur Sicherung des Unterrichtsangebots oder zur Verbesserung der Unterrichtsqualität einzusetzen. Durch eine Zusammenarbeit von Schulleitung und Personalrat muss sichergestellt werden, dass berechnete Anliegen der Lehrkräfte berücksichtigt werden.*

*Erfolgversprechend ist eine frühzeitige Einbindung des Kollegiums der jeweiligen Schule, durch die die Veränderungen nicht nur mitgetragen, sondern auch mitentwickelt werden sollen. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung, um die notwendige Akzeptanz für die Veränderungen in einem kleinen Teil der eigenverantwortlichen Personalverwaltung zu erreichen. Erfahrungen zeigen, dass Schulleitungen bereit sind, diese Arbeit vor Ort zu übernehmen, wenn auch die Entscheidungskompetenz abschließend auch bei ihnen liegt.*

Bayern ermöglicht es Gymnasien und Realschulen seit kurzem für längerfristige Vertretungsfälle Aushilfsverträge abzuschließen, sofern keine Lehrkraft aus der mobilen Reserve oder keine Studienreferendarin oder kein Studienreferendar durch das Staatsministerium für eine befristete Zeitspanne zugewiesen wurde. „Die befristete Einstellung von Aushilfsnehmern liegt allein in der Verantwortung der Schulleitung und bedarf keiner Zustimmung des Staatsministeriums“.<sup>115</sup> Was Honorarverträge betrifft, gilt: „Bayerische Schulleiterinnen und Schulleiter haben – nach einer Freigabe der Mittel durch das zuständige Schulamt – auch die Möglichkeit, Honorarverträge zur Unter-

<sup>114</sup> Sh Erl. Personalmaßnahmen „Geld statt Stellen“.

<sup>115</sup> Anlage S. 41 bay RS Unterrichtsplanung 2020/2021.

stützung der Lehrkräfte und zur Durchführung unterrichtsergänzender Maßnahmen abzuschließen“.<sup>116</sup>

In Mecklenburg-Vorpommern können Schulen auf Antrag „für ein Schuljahr bis zu drei Prozent der Lehrerwochenstunden des verbindlichen Grundbudgets ... für Leitungsaufgaben sowie zeitlich befristete Verwaltungsaufgaben, Aufgaben der Schulorganisation und pädagogische Aufgaben einsetzen, sofern die Absicherung des Unterrichts gemäß den geltenden Stundentafeln nachgewiesen wird und ausreichend Fördermöglichkeiten gewährleistet werden. ... Über die Verwendung und Verteilung dieser Lehrerwochenstunden entscheidet die Schulleitung nach Beratung mit den mit Leitungsaufgaben betrauten Lehrkräften“.<sup>117</sup>

In Rheinland-Pfalz wurde die Personalkostenbudgetierung im Rahmen des Modellversuchs „Personalmanagement im Rahmen Erweiterter Selbstständigkeit von Schulen (PES)“ eingeführt. PES wurde im Schuljahr 2013/2014 für weiterführende Schulen in den Regelbetrieb überführt. Öffentliche Grundschulen, die Ganztagschulen sind, und öffentliche Schwerpunktschulen der Primarstufe können auf freiwilliger Basis teilnehmen.<sup>118</sup> Auch in Hessen ist eine Eigenbewirtschaftung von Personalmitteln den selbstständigen allgemein bildenden Schulen (SES), die den Status erweiterter Selbstständigkeit auf Antrag erhalten haben, vorbehalten.<sup>119</sup> Diese Schulen besitzen erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten in unterschiedlichen Handlungsfeldern, unter anderem auch bei der Personalgewinnung und beim Personaleinsatz. Schulleiterinnen bzw. Schulleiter an selbstständigen allgemeinbildenden Schulen können über befristete Arbeitsverträge zusätzliches pädagogisches Personal und nicht lehrendes Personal für Assistenz Tätigkeiten einstellen sowie Honorar-, Dienst- und Werkverträge abschließen.<sup>120</sup>

Im Saarland können Schulen zwar einen Teil der ihnen zugewiesenen Stunden in Geldmittel umwandeln, um ihr schulisches Angebot zu erweitern und die Unterrichtsqualität zu verbessern. Die Schulen können jedoch selbst keine Verträge abschließen. Es wird eine Kooperationsvereinbarung zwischen dem Ministerium und dem Förderverein der Schule geschlossen.<sup>121</sup>

Auch in Sachsen wird die Personalkostenbudgetierung im Rahmen des 2018 veröffentlichten Handlungsprogramms „Nachhaltige Sicherung der Bildungsqualität in

---

<sup>116</sup> Bay Bkm. Einsatz Honorarkräfte.

<sup>117</sup> § 2 Abs. 6 mv UntVersVO M-V.

<sup>118</sup> URL: <https://add.rlp.de/de/themen/schule/bewerbungsverfahren-und-stellenausschreibungen/vertretungstaetigkeiten/personalmanagement-im-rahmen-erweiterter-selbststaendigkeit-von-schulen-pes/>. Zugegriffen: 20.01.2021.

<sup>119</sup> Erlass vom 02.11.2017 III.A.3–480.000.010–00.039 Gült. Verz. 7200.

<sup>120</sup> Information zur Umwandlung in eine selbstständige allgemeinbildende Schule (SES) Erlass vom 7. April 2012, II. 6–480.000.010–00.039, Anhang.

<sup>121</sup> URL: [https://www.saarland.de/mbk/DE/portale/bildungsserver/themen/schulentwicklung-und-qualitaetssicherung/geldstattstunden/geldstattstunden\\_node.html](https://www.saarland.de/mbk/DE/portale/bildungsserver/themen/schulentwicklung-und-qualitaetssicherung/geldstattstunden/geldstattstunden_node.html). Zugegriffen: 21.01.2021.

Sachsen“ mit einigen Schulen erprobt. Das Verfahren wird wie folgt beschrieben: „Schulen erhalten im Rahmen eines Modellversuchs befristet die Möglichkeit nicht besetzbares Lehrerarbeitsvermögen zu kapitalisieren und zur Entlastung von Lehrkräften bzw. für unterrichtsergänzende und -vertiefende Angebote einzusetzen. Zusätzlich erhalten diese Schulen ein schulgenaues finanzielles Budget aus dem Programm Unterrichtsversorgung zur eigenverantwortlichen Verwendung, um schnell und flexibel auf Vertretungsbedarfe von bis zu fünf Wochen reagieren zu können. In einer Pilotphase im Schuljahr 2018/2019 sollen 10 Schulen Vertragskonstruktionen erproben. Gemeinsam mit dem LaSuB werden parallel die erforderlichen Verwaltungsprozesse definiert, erprobt und mit Blick auf die flächendeckende Einführung ab dem Schuljahr 2019/2020 überprüft“.<sup>122</sup>

In Nordrhein-Westfalen wurde 2002 das Schulentwicklungsgesetz mit einer Öffnungsklausel erweitert und in einer Verordnung zur Durchführung des Modellvorhabens „Selbstständige Schule“ präzisiert.<sup>123</sup> In dieser Verordnung werden der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter als Dienstvorgesetzter bzw. Dienstvorgesetztem auch die Aufgaben der Einstellung von Angestellten und Verleihung der Eigenschaft einer Beamtin oder eines Beamten auf Lebenszeit übertragen. Diese Verordnung wurde im Jahr 2009 wieder aufgehoben. Die weitreichenden Regelungen zur Einstellung und Ernennung sind weder in das Schulgesetz noch in die Dienstordnung aufgenommen worden. In § 95 Abs. 1 des Schulgesetzes ist geregelt, dass das Land den Schulen „nach Maßgabe des Haushalts ... Personalmittel zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung zuweisen“ kann. Was den Vertretungsunterricht betrifft, „werden den Bezirksregierungen und Schulämtern im Rahmen des Instituts „Flexible Mittel für Vertretungsunterricht“ Mittel für Mehrarbeitsvergütungen und für die befristete Beschäftigung von Aushilfskräften zugewiesen“<sup>124</sup>Arbeitsverträge über befristete Beschäftigungsverhältnisse werden von den oberen Schulaufsichtsbehörden abgeschlossen.<sup>125</sup>

In Bremen wurde die Personalkostenbudgetierung bislang nur in den berufsbildenden Schulen eingeführt. Für die allgemeinbildenden Schulen stehen lediglich Sachmittelbudgets zur Selbstbewirtschaftung zur Verfügung (s. o.). Zwar werden an Bremer Schulen häufig Studierende in Lehramtsstudiengängen als Vertretungslehrkräfte eingesetzt und erhalten parallel zum Studium einen Vertretungsvertrag. Weil der Personalrat dem Abschluss von Arbeitsverträgen mit Personen ohne zweites Staatsexamen durch die

---

<sup>122</sup> Handlungsprogramm „Nachhaltige Sicherung der Bildungsqualität im Freistaat Sachsen“, S. 11. URL: <https://www.bildung.sachsen.de/blog/wp-content/uploads/2015/08/Handlungsprogramm-Nachhaltige-Sicherung-der-Bildungsqualit%C3%A4t-im-Freistaat-Sachsen.pdf>. Zugriffen: 20.01.2021.

<sup>123</sup> NrW VOSS.

<sup>124</sup> Nr. 10.1 nrw VO zu § 93 Abs. 2 SchulG mit AVO-RL.

<sup>125</sup> Nr. 10.2.1 nrw VO zu § 93 Abs. 2 SchulG mit AVO-RL.

Behörde aber nicht zustimmt, werden diese Arbeitsverträge über einen Personaldienstleister abgeschlossen.<sup>126</sup> In Sachsen-Anhalt und Thüringen ist ebenfalls keine Personalkostenbudgetierung vorgesehen. In der Infobox „Einstellung von Vertretungslehrkräften durch Schulämter“ ist das Verfahren der Einstellung von Vertretungslehrkräften durch die Landesschulämter in Sachsen-Anhalt dargestellt – die Einstellung der Vertretungslehrkräfte liegt dort in der Verantwortung des zuständigen Landesschulamts. In Thüringen hatte die von der damaligen Landesregierung eingesetzte Kommission „Zukunft Schule“ angesichts des hohen Unterrichtsausfalls die Übertragung von erweiterten Gestaltungsspielräumen im Personalmanagement an die Schulleitung angeregt, eine Maßnahme, die jedoch von der Schulbehörde als nicht zielführend bezeichnet wurde (Thüringer Ministerium für Bildung, Jugend und Sport 2018 S. 14). Befristete Einstellungen werden in Thüringen nach Bedarf durch die staatlichen Schulämter vorgenommen.<sup>127</sup> In dem Anfang 2021 publizierten Bericht über den von der Thüringischen Landesregierung angestrebten „Dialog Schule 2030“ findet sich eine Kritik am gegenwärtigen Schulbudget und die wiederholte Forderung nach einer Erweiterung der Kompetenzspielräume der Schulleitungen im Bereich der Personalrekrutierung: „Das zum 1. August 2018 eingeführte Schulbudget in Höhe von 30 € pro Schülerin und Schüler pro Jahr wurde bisher nie vollständig ausgeschöpft. Es ist auf Honorarmittel ausgelegt, aber personalrechtliche Normen, unter anderem des Bundes, stehen einer Durchführung von Unterricht nach Stundentafel über Honorarverträge klar entgegen. Ein Weg, um die Verwendungsmöglichkeiten deutlich zu erweitern, wäre die Ermächtigung zu sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverträgen, also zumindest befristeten Einstellungen. Diesen Weg sind inzwischen mehrere andere Länder gegangen.“ (Thüringer Ministerium für Bildung, Jugend und Sport 2021 S. 17).

Obwohl sich in fast allen Schulgesetzen Bekenntnisse zur erweiterten Verantwortung der Schulen finden lassen, sind die Entscheidungsspielräume im Bereich des Personalmanagements sehr unterschiedlich. Dies zeigt sich insbesondere an den Regelungen zur Einstellung von Vertretungslehrkräften. In den Kästen sind Beispiele für zwei unterschiedliche Regelungen dargestellt: in Baden-Württemberg wurden den Schulen weitreichende Entscheidungsspielräume bei der Personalkostenbudgetierung und damit bei der Einstellung von Vertretungslehrkräften eingeräumt. Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter kann hier befristete Arbeitsverträge abschließen (siehe Infobox Personalkostenbudgetierung: Beispiel Baden-Württemberg). In Sachsen-Anhalt liegt die Verantwortung für die Auswahl und Einstellung von Vertretungslehrkräften dagegen weitgehend bei der Schulbehörde (siehe Infobox Einstellung von Vertretungslehrkräften durch Schulämter: Beispiel Sachsen-Anhalt).

---

<sup>126</sup> URL: <https://www.stadtteilschule-bremen.de/index.php/jobs>. Abruf am 20.01.2021.

<sup>127</sup> URL: <https://bildung.thueringen.de/lehrkraefte/schuldienst/>. Abruf am 20.01.2021.

**Infobox Personalkostenbudgetierung<sup>128</sup>****Beispiel Baden-Württemberg**

*Den Schulleitungen der öffentlichen Schulen des Landes Baden-Württemberg wird zur weiteren Stärkung der Eigenständigkeit und Eigenverantwortung ... die Möglichkeit eingeräumt, auf Antrag an Stelle der der Schule ... zugewiesenen Lehrerwochenstunden Haushaltsmittel zu erhalten. Die zugewiesenen Haushaltsmittel bilden das Budget einer Schule. Das Budget wird der Schule jeweils für ein Schuljahr zur Verfügung gestellt.*

...

*Das Budget darf von den Schulen nur für Landesaufgaben des Kultusbereichs eingesetzt werden.*

*Hierzu gehört die Bereitstellung des Lehr- und Leitungspersonals sowie sonstigen Personals, sofern es ausschließlich Landesaufgaben an der Schule wahrnimmt. Weiter können von dem Budget durch die Schulen Sachausgaben für Landesaufgaben bestritten werden.*

...

*Einstellungen sind nur im ohne Sachgrund befristeten Beschäftigtenverhältnis auf der Grundlage des Teilzeit- und Befristungsgesetzes insbesondere nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) zulässig.*

...

*Die Schulleitungen können Verträge (z. B. Dienstleistungs- und Werkverträge) ausschließlich zur Erfüllung von Landesaufgaben abschließen, sofern es sich um sächliche Verwaltungsaufgaben handelt.*

...

*Der Antrag auf Teilnahme an der PAB für das kommende Schuljahr ist auf der Grundlage zuvor bei der zuständigen Schulaufsichtsbehörde durchgeführter Personalplanungsgespräche von der Schulleitung nach vorheriger Beratung in Gesamtlehrerkonferenz und Schulkonferenz bis spätestens 30. April eines Jahres auf dem Dienstweg beim zuständigen Regierungspräsidium schriftlich zu stellen.*

...

*Mit der Genehmigung des Antrags wird die Schulleitung bevollmächtigt, selbstständig und eigenverantwortlich für das Land Verträge rechtswirksam abzuschließen.*

...

*Beim Landesinstitut für Schulentwicklung wird eine Beratungsstelle zur Beratung der an der PAB teilnehmenden Schulen eingerichtet.*

---

<sup>128</sup> Bw VwV-PAB.



**Infobox Einstellung von Vertretungslehrkräften durch Schulämter<sup>129</sup>****Beispiel Sachsen-Anhalt**

Vertretungsbedarfe werden durch die Landesschulämter angezeigt. Vertretungsstellen werden durch die Landesschulämter ausgeschrieben. Eine Bewerbung erfolgt bei dem jeweils zuständigen Landesschulamt.

*Folgende Personengruppen sind angesprochen:*

- *Arbeit suchende Lehrkräfte (Lehramt, DiplomlehrerInnen und LehrerInnen für die unteren Klassen nach dem Recht der ehemaligen DDR),*
- *Absolventinnen und Absolventen der Lehramtsstudiengänge, die den Zeitraum zwischen ihrem Universitätsabschluss und dem Beginn des Vorbereitungsdienstes überbrücken wollen,*
- *aus dem aktiven Schuldienst ausgeschiedene Lehrkräfte (Rentnerinnen, Rentner und Pensionäre; Lehrkräfte, die sich in der Freistellungsphase der Altersteilzeit befinden, im Rahmen einer geringfügigen Beschäftigung),*
- *Bewerberinnen und Bewerber mit einer erfolgreich abgeschlossenen Hochschulausbildung (Universität oder gleichwertig), deren Ausbildung für einen Einsatz im Schulunterricht geeignet erscheint.*
- *Abweichende Qualifizierungsanforderungen für Stellen an berufsbildenden Schulen finden Sie in der jeweiligen Ausschreibung,*
- *Lehramtsstudierende des gestuften Studienganges mit erfolgreichem Bachelorabschluss sowie*
- *Lehramtsstudierende aus Staatsexamensstudiengängen mit einer bereits absolvierten Studiendauer von mindestens sechs Semestern.*

...

*Bei mehreren Bewerberinnen und Bewerbern erfolgt die Auswahl im zentralen Auswahlverfahren nach Nr. 6 des RdErl. des MK vom 27.11.2014 „Einstellungsverfahren an den allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen“ in der jeweils geltenden Fassung.*

*Die Einstellung wird in einem befristeten privatrechtlichen Beschäftigungsverhältnis nach Tarifvertrag der Länder (TV-L) vorgenommen.*

---

<sup>129</sup> <https://landesschulamt.sachsen-anhalt.de/personalgewinnung/lehrkraefte-fuer-vertretung-befristet/> Abruf am: 25.10.2021.

Die Personalbudgetierung wird von den Schulleitungen neben der Möglichkeit der schulscharfen Ausschreibung und der Mitwirkung an der Besetzung von Funktionsstellen als eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung des Schulprogramms und des schuleigenen Curriculums betrachtet, weil die Möglichkeit, Honorarverträge oder befristete Verträge für besondere Maßnahmen abzuschließen, die notwendige Flexibilität für eine dynamische Schulentwicklung schafft. In der Praxis hat das Personalbudget allerdings häufig die Funktion eines Vertretungsbudgets. Von den Personalvertretungen wird die Einführung eines Personalbudgets – und damit die Möglichkeit zum Abschluss befristeter Verträge – vorwiegend kritisch betrachtet.

Unabhängig von der Funktion führen die erweiterten Möglichkeiten der Personalrekrutierung zu einer Diversifizierung des Kollegiums, nicht nur, was den Beschäftigungsstatus betrifft, sondern auch hinsichtlich des Kompetenz- und Professionalisierungsniveaus. In manchen Ländern werden für die Vertretung von Unterricht gezielt Studierende rekrutiert, die parallel zum Studium Teilzeitverträge an Schulen erhalten. In Bremen waren beispielsweise nach einem Bericht des Weser Kuriers im Jahr 2018 zehn Prozent der an allgemeinbildenden Schulen tätigen Lehrkräfte Studierende.<sup>130</sup> Durch diese Gruppen entsteht – ebenso wie beim Einsatz von anderen pädagogischen Honorarkräften – ein ganz neuer Bedarf für Maßnahmen der Personalentwicklung. Zwar sind inzwischen in allen Bundesländern (mehr oder weniger mit den Universitäten abgestimmte) Maßnahmen der berufsbegleitenden Qualifizierung von Quer- und Seiteneinsteigerinnen und -einsteigern implementiert, auch für die schulische Begleitung der Berufseingangsphase existieren Konzepte, dies gilt aber nicht für die befristet Beschäftigten und Honorarkräfte. Ob eine Personaleinsatzplanung deren spezifischem Bedarf an Unterstützung und Feedback Rechnung trägt und ob diese Beschäftigten in schulbezogene Fortbildungsangebote integriert werden, hängt wesentlich vom Personalentwicklungskonzept der jeweiligen Schulleitung ab. Eine parlamentarische Anfrage in Hamburg hebt ab auf die – zumindest dem Umfang nach vergleichsweise neue – Herausforderung der Einarbeitung von befristet Beschäftigten sowie Honorarkräften sowie ihren Einbezug in Fortbildung oder kollegiale Reflexion. Laut Antwort der Behörde sollte die Schulleitung Einarbeitungskonzepte entwickeln und im Einzelfall über einen Einbezug der befristet Beschäftigten sowie der Lehrbeauftragten in die schulischen Maßnahmen der Personalentwicklung entscheiden.<sup>131</sup> Weitergehende konzeptuelle Überlegungen scheinen in den Ländern zu diesem Thema (noch) nicht zu bestehen. In den Regelungen zur Fortbildung wird diese neue Gruppe von befristeten und häufig in Teilzeit tätigen Beschäftigten bislang noch nicht explizit adressiert (siehe Kap. 8).

---

<sup>130</sup>Weser Kurier vom 07.02.2018 „Immer mehr Studenten jobben als Lehrer“. URL: <https://www.weser-kurier.de/bremen/immer-mehr-studenten-jobben-als-lehrer-doc7e3qsy6mo7dsumc8ktm>.

<sup>131</sup>Hmb Drucksache 21/15.980.

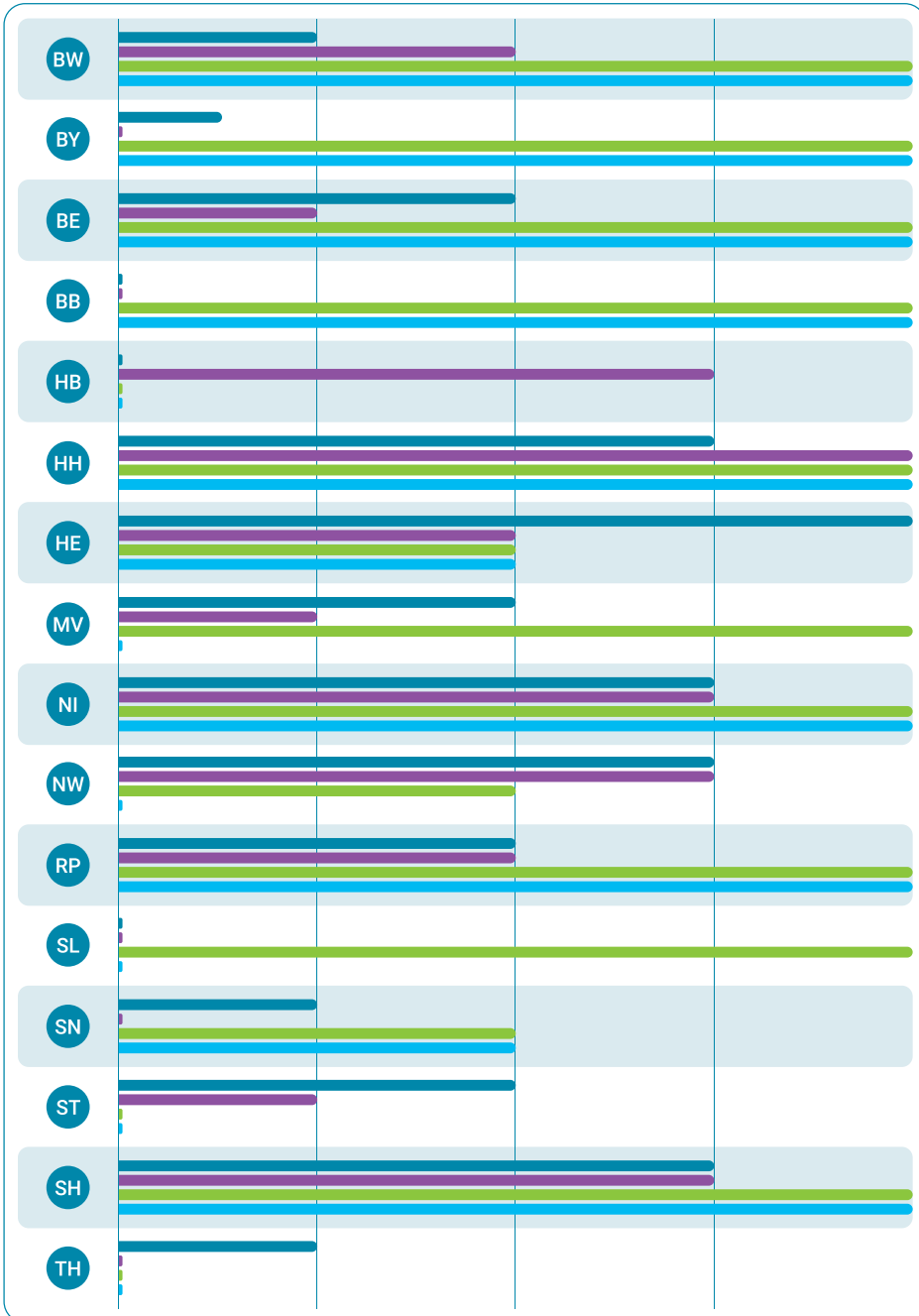
## 5.5 Zusammenfassung

Die Entscheidungsspielräume, die Schulleiterinnen und -leitern bei der Rekrutierung von Lehrkräften, bei der Besetzung von Funktionsstellen im mittleren Management sowie bei der Beschäftigung von Honorarkräften zugestanden werden, unterscheiden sich zwischen den Ländern teilweise drastisch (siehe Abb. 5.4 Entscheidungsspielräume der Schulleiter und Schulleiterinnen bei Personalgewinnung und -beförderung und 5.5 Entscheidungsspielräume der Schulleiter und Schulleiterinnen bei der Personalgewinnung und -beförderung (gesamt)).

Außer Brandenburg, Bremen und dem Saarland sehen (derzeit) alle Länder eine *schulbezogene Ausschreibung von Stellen* vor. In Bayern gilt dies nur für die staatlichen Schulen, für die die Schulaufsicht bei den Regierungsbezirken liegt. Außer in Sachsen und Thüringen entscheidet in den Ländern, die eine schulbezogene Ausschreibung vorsehen, die Schule auch über die schulbezogene Auswahl bzw. die Schulleiterin oder der Schulleiter legt der Behörde einen Vorschlag vor. Hamburg, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein räumen der Schulleiterin/dem Schulleiter nicht nur die Entscheidung über eine *Einstellung im schulbezogenen Ausschreibungsverfahren* ein, die Schulleitung nimmt hier – nach einer rechtlichen Prüfung durch die Behörde – auch selbst die Einstellung vor (Hessen) bzw. unterbreitet das Einstellungsangebot.

Bei der *Besetzung von Funktionsstellen* des mittleren Managements in der Schule ist in acht Bundesländern das Votum der Schulleiterin Schulleiters maßgeblich (Baden-Württemberg, Bremen, Hamburg, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Schleswig-Holstein). Hamburg ist das einzige Land, das die finale Entscheidung über die Besetzung von Funktionsstellen in die Hände der Schulleiterin bzw. des Schulleiters legt. In Bayern, Brandenburg, Saarland und Sachsen erfolgt die Auswahl und Besetzung von Funktionsstellen im mittleren Management durch die Behörde. In Thüringen existieren unterhalb der Schulleitung keine Funktionsstellen. In den anderen Ländern ist die Schulleitung über eine Auswahlkommission oder eine Stellungnahme in den Auswahlprozess eingebunden oder die Besetzung der Stellen erfolgt durch die Behörde auf der Grundlage der dienstlichen Beurteilungen.

Was die Verfügung über *Mittel zur Eigenbewirtschaftung* für Personal betrifft, sehen Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Brandenburg, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz, das Saarland und Schleswig-Holstein die Möglichkeit der *Personalkostenbudgetierung* vor. In Nordrhein-Westfalen kann das Land Mittel für Personalkostenbudgetierung zur Verfügung stellen. In Hessen und Sachsen



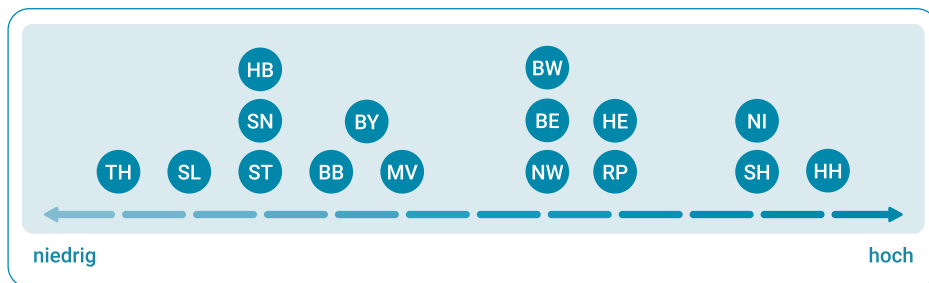
**Abb. 5.4** Entscheidungsspielräume der Schulleiter und Schulleiterinnen bei Personalgewinnung und -beförderung

- **Schulbezogene Ausschreibung** (Höchstpunktzahl 4)  
*Schulbezogene Ausschreibung vorgesehen: 1 Punkt*  
*Entscheidung über schulbezogene Ausschreibung durch die Schulleitung: 1 Punkt*  
*Einstellungsangebot durch die Schulleitung: 1 Punkt*  
*Einstellende Behörde Schule: 1 Punkt*
  
- **Besetzung von Funktionsstellen** (Höchstpunktzahl 4)  
*Schulleitung bestimmt Auswahlverfahren (2 Punkte) oder Auswahlverfahren kann der Schulleitung übertragen werden / Schulleitung nimmt an Auswahlverfahren teil (1 Punkt)*  
*Auswahlentscheidung erfolgt durch Schulleitung (2 Punkte) oder Schulleitung macht Besetzungsvorschlag (1 Punkt)*
  
- **Personalkostenbudget** (Höchstpunktzahl 2)  
*Personalbudget ist eingerichtet (2 Punkte) oder Personalbudget wird auf Antrag oder bei erweiterter Selbstständigkeit eingerichtet (1 Punkt)*
  
- **Abschluss von Arbeitsverträgen durch Schulleiter oder Schulleiterin** (Höchstpunktzahl 2)  
*Abschluss von Arbeitsverträgen durch Schulleiter oder Schulleiterin ist möglich (2 Punkte) oder Abschluss von Arbeitsverträgen bei erweiterter Selbstständigkeit der Schule möglich (1 Punkt)*

**Abb. 5.4** (Fortsetzung)

haben Schulen, die den Status einer erweiterten Selbstständigkeit genießen, ein Personalkostenbudget. In Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Brandenburg, Hamburg, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz, Schleswig-Holstein können die Schulleitungen außerdem *befristete Arbeitsverträge* für Vertretung oder Entlastung abschließen. In Hessen und Sachsen gilt das für die Schulen in erweiterter Selbstständigkeit.

Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein räumen Schulen demnach insgesamt deutlich größere Entscheidungsspielräume für Schulleitungen bei der Gewinnung und Beförderung von Personal ein als andere Länder. Im Saarland und in Thüringen haben Schulen dagegen einen geringen Einfluss auf die Rekrutierung von Personal. Wobei sich die Gestaltungsspielräume zwischen den untersuchten Bereichen deutlich unterscheiden können: So hat bspw. in Bremen die Schulleiterin bzw. der Schulleiter einerseits bei der Besetzung von Stellen des mittleren Managements die maßgebliche Entscheidungskompetenz. Andererseits existieren in Bremen weder schulspezifische Ausschreibungen noch ein Personalkostenbudget.



**Abb. 5.5** Entscheidungsspielräume der Schulleiter und Schulleiterinnen bei der Personalgewinnung und -beförderung (gesamt)

## Literatur

- Avenarius, H., Ditton, H., Döbert, H., Klemm, K., Klieme, E., Rürup, M. et al. (2003). *Bildungsbericht für Deutschland. Erste Befunde*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-90533-8>
- Bellenberg, G., Böttcher, W. & Klemm, K. (2001). *Stärkung der Einzelschule. Neue Ansätze der Ressourcen Geld, Zeit und Personal* (Beiträge zur Schulentwicklung). Neuwied: Luchterhand.
- Böttcher, W., Görtz, P., Meetz, F. & Ottmann, A. (2006). Budgetierung und ihr pädagogisches Potenzial. Eine Skizze mit betriebswirtschaftlichen und internationalen Bezügen. *RdJB Recht der Jugend und des Bildungswesens*, 54(4), 433–447.
- Füssel, H.-P. (1997). Von den Schwierigkeiten im Umgang mit der „Schulautonomie“ - ein Versuch, sich einem komplizierten Gegenstand zu nähern. In H. Dobert & G. GeiBler (Hrsg.), *Schulautonomie in Europa* (S. 11–25). Baden-Baden: Nomos.
- Hanßen, K. (2011). *Rechtliche Regelungen zu Tätigkeitsfeldern von Schulleiterinnen und Schulleitern bei erweiterter Eigenverantwortung von Schulen. Eine Untersuchung der Rechtslage in den Ländern Bayern, Hessen und Nordrhein-Westfalen*. Forschungsprojekt am Deutschen Institut für Internationale Pädagogische Forschung „Schulleitungshandeln zwischen erweiterten Rechten und Pflichten (SHaRP)“.
- Hanßen, K. (2012). *Rechtliche Regelungen zu Tätigkeitsfeldern von Schulleiterinnen und Schulleitern bei erweiterter Eigenverantwortung von Schulen: Eine Untersuchung der Rechtslage in den Ländern Brandenburg und Hamburg (Ergänzung zu der Untersuchung der Rechtslage in den Ländern Bayern, Hessen und Nordrhein-Westfalen)*.
- Hanßen, K. (2013). *Rechtliche Regelungen zu Tätigkeitsfeldern von Schulleiterinnen und Schulleitern bei erweiterter Eigenverantwortung von Schulen: Eine Untersuchung der Rechtslage in den Ländern Berlin und Niedersachsen (Ergänzung zu der Untersuchung der Rechtslage in den Ländern Bayern, Hessen und Nordrhein-Westfalen sowie in den Ländern Brandenburg und Hamburg)*.
- Juranek, M. (2019). Eigenverantwortlich – selbstständig – autonom. Was wir aus einem Rechtsvergleich hinsichtlich schulischer Entscheidungsfreiräume lernen können. In E. Rauscher, P. Heißenberger, C. Wiesner & D. Paasch (Hrsg.), *Schulautonomie – Perspektiven in Europa. Befunde aus dem EU-Projekt INNOVITAS* (S. 21–57). Münster, New York: Waxmann Verlag.
- Klemm, K. & Meetz, F. (2004). Schulen werden selbstständiger. In K. Klemm (ed.), *Bildungswissenschaften. Bildungsforschung nach PISA* (Essener Unikat, Bd. 24). Essen, Ruhr: Universität GH Essen FET & WW.

- Maritzen, N. (2001). *Eigenständigkeit der Schule in staatlicher Verantwortung. Umsetzung der mit dem Hamburgischen Schulgesetz erweiterten Eigenständigkeit der Schulen* (Freie und Hansestadt Hamburg Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung Amt für Schule, Hrsg.). Hamburg.
- Schaefers, C. (2004). Die erweiterte Entscheidungskompetenz von Schulen bei der Besetzung von Lehrerstellen: Welchen Stellenwert hat das Schulprogramm? In W. Böttcher & E. Terhart (Hrsg.), *Organisationstheorie in pädagogischen Feldern. Analyse und Gestaltung* (Organisation und Pädagogik, Bd. 2, S. 159–169). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schavan, A. (2002). Jeder Schule ihre Lehrer. Weichenstellung für die Stärkung der Selbstständigkeit der Schulen. *Schulmanagement*, 33(6), 13–14.
- Treptow, E. & Rothland, M. (2005). „Jeder Schule ihre Lehrer“? *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 8(2), 305–320. <https://doi.org/10.1007/s11618-005-0139-9>
- Vbw - Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (Hrsg.). (2010). *Bildungsautonomie: Zwischen Regulierung und Eigenverantwortung. Jahresgutachten 2010*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92025-2>

## Verzeichnis der Rechtsquellen der Länder

- Bw VV Aufgaben Studiendirektorin. Aufgaben und Stellung der Studiendirektoren zur Koordinierung schulfachlicher Aufgaben an allgemein bildenden Gymnasien und an beruflichen Schulen (Abteilungsleiter) vom 25.05.2005 (K. u. U. 2005, 84).
- Bw VwV Funktionsstellen. Besetzung von Funktionsstellen und Überprüfung von Funktionsstellenbewerberinnen und -bewerbern im schulischen Bereich. Verwaltungsvorschrift des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport vom 16.07.2014 (K. u. U. 2014, 113).
- Bw SchG. Schulgesetz für Baden-Württemberg vom 01.08.1983 i.d.F. vom 19.03.2020 (GBl. 1983, 397, K.u.U. 1983, 584, S. 53).
- Bw VwV Lehrereinstellung. Verwaltungsvorschrift des Kultusministeriums über die Einstellung von Lehramtsbewerberinnen und Lehramtsbewerbern vom 29.11.2019.
- Bw VwV-PAB. Verwaltungsvorschrift des Kultusministeriums zur Personalausgabenbudgetierung (PAB) an Schulen vom 29.10.2010 (K.u.U. 2010 S.196).
- Bay Schulanzeiger. Amtlicher Schulanzeiger für den Regierungsbezirk Oberpfalz 03/2006.
- Bay Bkm. Aufgaben der Staatlichen Schulämter. Aufgaben der Staatlichen Schulämter. Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus vom 06.07.2006 i.d.F. vom 24.06.2011 (KWMBI S. 136).
- BayEUG. Bayerisches Gesetz über das Erziehungs- und Unterrichtswesen vom 31.05.2000 i.d.F. vom 24.07.2020 (GVBl. S. 414, 632, BayRS 2230–1–1-K).
- Bay Bkm. Einsatz Honorarkräfte. Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus über den Einsatz von Honorarkräften an Schulen vom 26.08.2008 i.d.F. vom 19.12.2018 (KWMBI S. 251).
- Bay Informationen zur Versetzung. Informationen zur Versetzung. Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (<https://www.km.bayern.de/lehrer/stellen/versetzung.html>).
- Bay Beförderungsrichtlinie Lehrkräfte. Richtlinien für die Beförderung von Lehrkräften und Förderlehrkräften an Volksschulen, Förderschulen und Schulen für Kranke. Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus vom 18.03.2011 (KWMBI S. 63).

- Bay RS Unterrichtsplanung 2020/2021. Rundschreiben des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus zur Unterrichtsplanung für das Schuljahr 2020/2021 vom 02.04.2020 (KMS Nr. IV.3 – BS6400.1 – 5a 27 174).
- Bay Bkm. Zuordnung von Funktionen. Zuordnung von im Geschäftsbereich des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus ausgeübten Funktionen zu Ämtern der Bayerischen Besoldungsordnungen vom 10.05.2011 (KWMBI. S. 106).
- Bln AV Besetzung Funktionsstellen. Arbeitsanweisung zur Regelung des Verfahrens zur Besetzung von Funktionsstellen in der Berliner Schule nach Ausschreibung ab 01.04.2013 der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft.
- Bln Richtlinie Einstellung/Versetzung. Richtlinie Einstellung/Versetzung von Lehrerinnen und Lehrern in den öffentlichen Schuldienst des Landes Berlin vom 01.08.2014 (SenBJW I B - Arbeitsanweisung).
- Bln SchG. Schulgesetz für das Land Berlin vom 26.01.2004 i.d.F. vom 11.06.2020 (GVBl. 2004, 26, S. 255).
- Bln VV Zuordnung. Verwaltungsvorschriften über die einheitliche Gestaltung und Zuordnung von Aufgabenbereichen an öffentlichen Schulen des Landes Berlin vom 11.02.2020 (SenBJW - II C4.1).
- BbgSchulG. Gesetz über die Schulen im Land Brandenburg vom 02.08.2002 i.d.F. vom 18.12.2018 (GVBl. I Nr. 35, 78).
- Bbg VAuswahl Lfkt. Verwaltungsvorschriften über Auswahlverfahren zur Besetzung von Leitungsfunktionen an Schulen in öffentlicher Trägerschaft im Land Brandenburg vom 24.02.2019.
- Bbg DAÜVV. Verwaltungsvorschriften zur Übertragung einzelner Aufgaben der oder des Dienstvorgesetzten der Lehrkräfte und des sonstigen pädagogischen Personals der Schulen auf die Schulleiterinnen oder die Schulleiter vom 20.07.2010 i.d.F. vom 17.07.2015 (Abl. MBJS/15, [Nr. 15], S.156).
- BremSchulG. Bremisches Schulgesetz vom 28.06.2005 i.d.F. vom 26.06.2018 (Brem.GBl. S. 304).
- Brem Auswahlrichtlinien mSm. Richtlinie der Senatorin für Bildung und Wissenschaft über die Auswahl von Mitgliedern des mittleren Schulmanagements vom 01.07.2015.
- HmbSG. Hamburgisches Schulgesetz vom 16.04.1997 i.d.F. vom 31.08.2018 (HmbGVBl. 1997, S. 97, HmbGVBl. S. 280).
- Hmb DS 18/3780. Schulreform. Schulreform in Hamburg. Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft vom 21.02.2006 (Drucksache 18/3780).
- Hess VwV Einstellungsverfahren. Einstellungsverfahren in den hessischen Schuldienst. Erlass des Kultusministeriums vom 08.01.2016 (Abl. 2016, S. 18).
- SchulG HE 2017. Hessisches Schulgesetz vom 01.08.2017 i.d.F. vom 28.06.2020 (GVBl. 2017, 150).
- Mv Merkblatt Bewerbungs- und Einstellungsverfahren. Merkblatt (1) zum Bewerbungs- und Einstellungsverfahren in den öffentlichen Schuldienst des Landes Mecklenburg-Vorpommern für Lehrkräfte vom 20.03.2018.
- Mv VwV Beförderungsstellen Schule. Regelung zum Verfahren bei der Besetzung von funktionsbezogenen und funktionslosen Beförderungsstellen (Beförderungsstellen) an öffentlichen Schulen des Landes Mecklenburg-Vorpommern vom 23.06.2014.
- Mv SchulG M-V. Schulgesetz für das Land Mecklenburg-Vorpommern. vom 10.09.2010 i.d.F. vom 02.12.2019 (GVObI. M-V S. 172).
- Mv UntVersVO M-V. Verordnung über die Unterrichtsversorgung für die Schuljahre 2020/2021 bis 2024/2025 vom 07.07.2020 (Mittl.bl. BM M-V 2020, 191, GVObI. M-V 2020, 792).
- Nds RdErl. dienstrechtliche Befugnisse. Dienstrechtliche Befugnisse und sonstige personalrechtliche Aufgaben und Befugnisse sowie Zuständigkeiten nach dem Niedersächsischen Besoldungsgesetz vom 22.01.2018 (Nds. MBl. Nr. 6/2021 S. 370).



- Nds RdErl. Dienstrechtliche Befugnisse. Dienstrechtliche Befugnisse. RdErl. d. MK u. d. MS vom 21.06.2004 i.d.F. vom 22.01.2018 (SVBl. 8/2004 S.356).
- Nds RdErl. Auswahlverfahren. Einstellung von Lehrkräften an allgemein bildenden Schulen - Auswahlverfahren - RdErl. d. MK vom 25.08.2017 (SVBl. 2017, 487).
- Nds RdErl. Budgetvorgaben Schule. Haushaltswirtschaftliche Vorgaben für das Budget der Schule. RdErl. d. MK (SVBl. 8/2018 S. 390 (VORIS 22410)).
- NSchG. Niedersächsisches Schulgesetz vom 03.03.1998 i.d.F. vom 07.11.2019 (Nds. GVBl. S. 66).
- Nrw RdErl. Lehrkräfteeinstellung. Einstellung von Lehrerinnen und Lehrern in den öffentlichen Schuldienst des Landes Nordrhein-Westfalen. RdErl. d. Ministeriums für Schule und Weiterbildung vom 09.08.2007 (ABl. NRW. S. 518; BASS 21–01 Nr. 16).
- Nw Erläuterung erstes Beförderungsamts. Erläuternde Hinweise zum Ablauf des Beförderungsverfahrens für das erste Beförderungsamts an Haupt-, Real- und Verbundschulen vom 14.2.2012. Bezirksregierung Münster Dezernat 47.3H/47.4.
- Nw RdErl. Einstellung 2021/22. Runderlaß Einstellung von Lehrerinnen und Lehrern in der Zeit vom 2. Februar 2021 bis einschließlich 1. Februar 2022 vom 19.01.2021.
- Nrw SchulG. Schulgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen vom 15.02.2005 i.d.F. vom 29.05.2020 (SGV. NRW. 223).
- Nrw VO zu § 93 Abs. 2 SchulG mit AVO-RL. Verordnung zur Ausführung des § 93 Abs. 2 Schulgesetz (VO zu § 93 Abs. 2 SchulG) mit Verwaltungsvorschriften zur Verordnung zur Ausführung des § 93 Abs. 2 Schulgesetz (AVO-Richtlinien 2021/2022 - AVO-RL) vom 18.04.2005 (GV. NRW. S. 218; BASS 11–11 Nr. 1).
- Nrw VOSS. Verordnung zur Durchführung des Modellvorhabens „Selbstständige Schule“. Verordnung „Selbstständige Schule“ vom 12.04.2002.
- Rp SchulG. Schulgesetz vom 30.03.2004 i.d.F. vom 19.12.2018.
- Saarl SchoG. Gesetz zur Ordnung des Schulwesens im Saarland (Schulordnungsgesetz: SchoG) vom 21.08.1996 i.d.F. vom 28.08.2019 (Amtsblatt 1996 S. 668, S. 846, ber. 1997 S. 147).
- Saarl SchumG. Schulmitbestimmungsgesetz vom 27.03.1974 i.d.F. vom 11.12.2012 (Amtsbl. S 687).
- Sächs VwV SchulBes. Besetzungsverfahren für Stellen der Schulleiter und stellvertretenden Schulleiter vom 05. 06 2008.
- SächsSchulG. Schulgesetz für den Freistaat Sachsen in der Neufassung des Sächsischen Schulgesetzes vom 27.09.2018.
- Sächs VwV – BbschA/FB. Verwaltungsvorschrift des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus über Bereiche besonderer schulischer Aufgaben an öffentlichen Schulen und die Tätigkeit von Fachberatern 2019 vom 08.11.2019 (MBl. SMK 2019 Nr. 12, S. 426).
- Sächs VwV Einstellungsrichtlinien. Verwaltungsvorschrift des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus zur Einstellung der Lehramtsbewerber/Einstellungsrichtlinien vom 23.06.1995 (MBl. SMK S. 197).
- St RdErl. Besetzung von Funktionsstellen. Besetzung von Funktionsstellen im Schulbereich. RdErl. des MK vom 04.09.2006 i.d.F. vom 15.06.2011 (SVBl. LSA S. 199).
- St Erl. Einstellungsverfahren. Einstellungsverfahren an den allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen. Erl. des MK vom 27.02.2008 (SVBl. LSA S. 75, geändert durch RdErl. vom 22.04.2015, zuletzt geändert durch RdErl. vom 28.04.2016).
- Sh Ausschreibung Beförderungsmöglichkeiten. Ausschreibung von Beförderungsmöglichkeiten nach Besoldungsgruppe A 14 SHBesO/Eingruppierungsmöglichkeiten in die Entgeltgruppe 14 TV-L vom 21.04.2021.

- Sh Erl. Personalmaßnahmen „Geld statt Stellen“. Erlass über Personalmaßnahmen im Rahmen von „Geld statt Stellen“. Erlass des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur vom 29.07.202 (NBI. MBWFK.Schl.-H. 2002, S. 410).
- Sh Bkm schulbezogenes Einstellungsverfahren. Hinweise zur Einstellung von Lehrkräften im schulbezogenen Einstellungsverfahren an allgemein bildenden Schulen. Bekanntmachung des Ministeriums für Bildung und Frauen vom 21.02.2008 (NBI.MBF.Schl.-H. 2008 S. 82).
- Sh SchulG. Schleswig-Holsteinisches Schulgesetz vom 24.01.2007 i.d.F. vom 01.07.2020 (GVBl. 2007, 39, ber. S. 276).
- Th RL Einstellung Schuldienst. Richtlinie des Thüringer Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport (TMBJS) zur Einstellung in den Thüringer Schuldienst vom 12.08.2019 (ABl. TMBJS 2019, 4).
- ThürBesG. Thüringer Besoldungsgesetz vom 18.01.2016 i.d.F. vom 21.12.2020 (GVBl. 2016, 1, 166, 202).
- ThürSchulG. Thüringer Schulgesetz vom 30.04.2003 i.d.F. vom 02.07.2019 (GVBl. S. 210, 228).

## Parlamentarische Anfragen, Urteile etc.

- Drucksache 19/1109. Bremische Bürgerschaft. Landtag 19. Wahlperiode. Antwort des Senats auf die Kleine Anfrage Fraktion der SPD vom 09.05.2017: Bewerbungs- und Einstellungsverfahren zum Referendariat und zum Schuldienst im Bundesland Bremen vom 13.06.2017 (brem Drucksache 19/1109).
- Mitteilung des Senats vom 22.10.2019: Stand der Stellenbesetzung bei Lehrkräften zum Beginn des Schuljahres 2019/2020. Drucksache 20/106 - zu Drs. 20/48 (Anfrage der FDP).
- Hmb Drucksache 21/15980. Schriftliche Kleine Anfrage der Abgeordneten Sabine Boeddinghaus und Martin Dolzer (DIE LINKE) vom 08.01.2019 und Antwort des Senats. Lehraufträge an Hamburger Schulen (Drucksache 21/15980).
- Rechnungshof Baden-Württemberg.. *Unterstützungsleistungen für Schulleitungen. Bericht des Rechnungshofs nach § 88 Absatz 2 Landeshaushaltsordnung vom 22.09.2014. bw Unterstützungsleistungen.* Verfügbar unter: <https://www.rechnungshof.baden-wuerttemberg.de/de/veroeffentlichungen/beratende-aeusserungen/316911.html>
- Thür Drucksache 6/4475. Thüringer Landtag 6. Wahlperiode. Kleine Anfrage des Abgeordneten Tischner (CDU) und Antwort des Thüringer Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport: Schulscharfe Stellenausschreibungen in Thüringen und im Landkreis Greiz im Jahr 2017 vom 14.09.2017 (Drucksache 6/4475).

## Konzeptionelle Dokumente

- Freie und Hansestadt Hamburg Behörde für Bildung und Sport. (2005). *Schulversuch „Selbst verantwortete Schule“ (SvS). 18 Schulen schließen erstmalig Vereinbarungen über ihre Entwicklungsziele.* Dokumentation. Verfügbar unter: <https://www.hamburg.de/contentblob/69720/b952838e951038ae88339cedd9d15/data/bbs-hms-heft-04-07.pdf>
- Freie und Hansestadt Hamburg Behörde für Schule und Berufsbildung (Hrsg.). (2001). *Eigenständigkeit der Schule in staatlicher Verantwortung. Umsetzung der mit dem Hamburgischen Schulgesetz erweiterten Eigenständigkeit der Schulen.*

- Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie. (2016). *Handreichung zur Personalkostenbudgetierung (PKB). Informationen zu befristeten Einstellungen und Stundenaufstockungen*. Arbeitsmaterialien für Schulleiterinnen und Schulleiter. (4 Aufl.).
- Thüringer Ministerium für Bildung, Jugend und Sport (Hrsg.). (2018). *Zukunft Schule. Ergebnisdokumentation des Werkstattprozesses*.
- Thüringer Ministerium für Bildung, Jugend und Sport (Hrsg.). (2021). *Dialog Schule 2030. Leitziele und Forderungen an die Thüringer Bildungspolitik. Ergebnisse des Dialogprozesses zum Personalumbruch und zu den Herausforderungen für die Schullandschaft bis 2030*. Erfurt.

**Prof. Dr. Felicitas Thiel** Freie Universität Berlin

Professorin für Schulpädagogik und Schulentwicklungsforschung im Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie.

[felicitas.thiel@fu-berlin.de](mailto:felicitas.thiel@fu-berlin.de)

Forschungsschwerpunkte: Steuerung im Bildungssystem, Schulorganisation, Klassenmanagement, Interaktion im Unterricht, Soziologie der Schule

**B.A. Claudia Manuela Schewe** Freie Universität Berlin, Arbeitsbereich Schulpädagogik und Schulentwicklungsforschung.

[c.schewe2@fu-berlin.de](mailto:c.schewe2@fu-berlin.de)

Forschungsschwerpunkte: Steuerung im Bildungssystem, Qualitätssicherung und -entwicklung, Bildungsrecht, Bildungsgerechtigkeit

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

