

**SCHULMANAGEMENT IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN PÄDAGOGISCHER  
AUFGABE UND WIRTSCHAFTLICHEN ANFORDERUNGEN**

Diplomarbeit

vorgelegt bei

**Prof. Dr. Dr. h.c. Peter Eichhorn**

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,  
Public & Nonprofit Management  
Universität Mannheim

von

cand. rer. oec.

**Katharina S. Spraul**

Hans-Sachs-Ring 26

68199 Mannheim

Wintersemester 2002/2003

**INHALTSVERZEICHNIS**

Inhaltsverzeichnis	2
Abkürzungsverzeichnis	5
Anlagenverzeichnis	10
<b>Einführung</b>	11
<b>Erstes Kapitel</b>	
Das deutsche Bildungswesen	13
A. Historische Entwicklung	13
B. Institutionen des Bildungswesens	15
C. Rolle des Bildungswesens im Zeitalter der Globalisierung	16
D. Schulen als öffentliche Aufgabe	18
<b>Zweites Kapitel</b>	
Das Schulsystem in Baden-Württemberg	21
A. Übersicht	21
B. Rechtliche Grundlagen und pädagogische Aufgaben	21
I. Schulübergreifende Regelungen	21
II. Spezifische Regelungen am Beispiel der Gymnasien	23
1. Konzept der Lehrpläne	23
2. Konzept der Bildungsstandards	25

**Drittes Kapitel**

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	27
A. Schulen im Haushaltsplan	27
B. Kostenstruktur der Schulen	29
C. Sonstige Finanzierungsquellen	32
D. Entwicklungstendenzen bei Einnahmen und Ausgaben	35
E. Wirtschaftlichkeit als Herausforderung	38
F. New Public Management als neuer Ansatz	39

**Viertes Kapitel**

Schulmanagement – ein Zukunftsmodell	42
A. Schulen als Dienstleistungsbetriebe	42
B. Zielsystem der Schulen	43
C. Maßnahmen zur Steigerung von Effizienz und Effektivität	45
I. Human Resource Management	45
II. Kostenmanagement	52
III. Qualitätsmanagement	54
IV. Performance Measurement	58
V. Materialwirtschaft	60
VI. Immobilienmanagement	66

VII. Fundraising	69
VIII. Marketing	72
<b>Resumé</b>	76
Anlagen	77
Literaturverzeichnis	87
Internetverzeichnis	105
Verzeichnis der Gesprächspartner	109
Ehrenwörtliche Erklärung	110

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ALR	Das Allgemeine Landrecht für den Preußischen Staat von 1794
AO	Abgabenordnung vom 16. März 1976 (BGBl. I S. 613), zuletzt geändert durch Gesetz vom 20. Dezember 2001 (BGBl. I S. 3794)
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
BeurteilungsVwV	Beratungsgespräch und dienstliche Beurteilung der Lehrkräfte an öffentlichen Schulen, VwV des KM vom 13. Januar 1995 (K.u.U. S. 32), neu gefasst am 21. Juli 2000 (K.u.U. S. 280), zuletzt geändert am 19. März 2001 (K.u.U. S. 213)
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BLK	Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung, Bonn
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn-Bad Godesberg
Bsp.	Beispiel
bspw.	beispielsweise
BStBl.	Bundessteuerblatt
BW	Ausgabe Baden-Württemberg
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
cand.	candidata
d.h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung, Berlin
DIPF	Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung, Frankfurt am Main
Dr.	Doktor
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation for Quality Management, Brüssel

Einstellungserlass	VwV des Kultusministeriums vom 24. Januar 2001 (K.u.U. S. 50, berichtigt K.u.U. S. 79)
EG-Abl.	Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften
EN	Europäische Norm
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
f.	folgende
FAG	Gesetz über den kommunalen Finanzausgleich in der Fassung vom 01. Januar 2000 (GBl. S. 14), zuletzt geändert durch Gesetz vom 06. Februar 2002 (GBl. S. 91)
FASZ	Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ff.	fortfolgende
FlexibilisierungsvwV	Flexibilisierung des Unterrichts, VwV des Kultusministeriums vom 15. August 1996 (K.u.U. S. 671), zuletzt geändert am 07. Juli 1998 (K.u.U. S. 143)
GBl.	Gesetzblatt für Baden-Württemberg
GEW	Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, Landesverband Baden-Württemberg, Stuttgart
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949 (BGBl. I S. 1), zuletzt geändert durch Änderungsgesetz vom 19. Dezember 2000 (BGBl. I S. 1755)
GVBl.	Gesetzes- und Verordnungsblatt
h.c.	honoris causa
hrsg.	herausgegeben
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinn
INES	Indicators of Educational Systems
i.S.	im Sinne
ISO	International Organization for Standardization, Genf
IT	Information Technology

IWP	Institut für Wirtschaftspädagogik Universität Sankt Gallen, Sankt Gallen
i.w.S.	im weiteren Sinn
Jg.	Jahrgang
Jhdt.	Jahrhundert
KM	Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden- Württemberg, Stuttgart
KMK	Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland, Bonn
K.u.U.	Kultus und Unterricht, Amtsblatt des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg, Ausgabe A
LBG	Landesbeamtengesetz Baden-Württemberg in der Fassung vom 21. Oktober 1996 (K.u.U. S. 649), zuletzt geändert am 19. Dezember 2000 (GBl. S. 751)
LEU	Landesinstitut für Erziehung und Unterricht, Stuttgart
LMVO	Verordnung des Kultusministeriums über die notwendigen Lernmittel vom 11. Dezember 2001 (GBl. 2002 S.1, K.u.U. 2002 S. 95)
LStuVO	Leistungsstufenverordnung des Landes Baden- Württemberg vom 01. Januar 1998 (GBl. S. 214)
LV	Verfassung des Landes Baden-Württemberg vom 11. November 1953 (GBl. S. 173), zuletzt geändert durch Änderungsgesetz vom 23. Mai 2000 (GBl. S. 449)
LVG	Landesverwaltungsgesetz des Landes Baden-Württemberg vom 02. Januar 1984 (GBl. S. 101), zuletzt geändert am 14. März 2001 (GBl. S. 191)
Mio.	Million(en)
MPIB	Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, Berlin
Mrd.	Milliarde(n)
NPM	New Public Management
Nr.	Nummer
o.	ohne

OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris
PISA	Programme for International Student Assessment
PM	Performance Measurement
PPP	Public Private Partnership
Prof.	Professor
QM	Qualitätsmanagement
Regelstunden- maßerlass	Regelstundenmaße, Ermäßigungen, Anrechnungen, Freistellungen und Arbeitsbefreiungen, VwV des Kultusministeriums vom 10. November 1993 (K.u.U. S. 46), zuletzt geändert am 26. Januar 1998 (K.u.U. S. 26)
rer. oec.	rerum oeconomicarum
resp.	respektive
S.	Seite(n)
SchBauFR	Richtlinien für die Gewährung von Zuschüssen zur Förderung des Schulhausbaus kommunaler Schulträger vom 09. Januar 2001 (K.u.U. S. 89)
SchG	Schulgesetz für Baden-Württemberg in der Fassung vom 01. August 1983 (GBl. S. 397), zuletzt geändert durch Änderungsgesetz vom 25. Juli 2000 (GBl. S. 533)
SchLVO	Verordnung des Kultusministeriums, des Innenministeriums und des Finanzministeriums über die Durchführung des Schullastenausgleichs, vom 21. Februar 2000 (GBl. S. 181)
SchOG	österreichisches Bundesgesetz über die Schulorganisation vom 25. Juli 1962 (BGBl. S. 242), zuletzt geändert durch Novelle vom 12. Juli 2001 (BGBl. I Nr. 77)
Schulbuchzu- lassungsVO	Verordnung des Kultusministeriums über die Zulassung von Schulbüchern vom 17. April 1996 (GBl. S. 332, K.u.U. S. 110)
sog.	sogenannt
Sp.	Spalte(n)



u.a.	und andere/unter anderem (anderen)
USA	United States of America
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
VeranstaltungsVwV	Außerunterrichtliche Veranstaltungen der Schulen, Verwaltungsvorschrift vom 19. Oktober 1995 (K.u.U. S. 554) mit Änderungen vom 16. September 1997 (K.u.U. S. 164) und 21. November 2000 (K.u.U. 2001 S. 1)
vgl.	vergleiche
VO	Verordnung
VwV	Verwaltungsvorschrift des Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg
VwVfG	Verwaltungsverfahrensgesetz vom 25. Mai 1976 (BGBl. I S. 1253) in der Fassung der Bekanntmachung vom 21. September 1998 (BGBl. I S. 3050, BGBl. III S. 201-6)
WerbungVwV	Werbung, Wettbewerbe und Erhebungen in Schulen, VwV vom 19. Oktober 1995 (K.u.U. S. 554)
z.B.	zum Beispiel

**ANLAGENVERZEICHNIS**

Anlage 1:	Grundstruktur des Bildungswesens in Deutschland	77
Anlage 2:	Zieldimensionen von Bildung	78
Anlage 3:	Schulische Bildung und Erziehung als öffentliche Aufgabe	78
Anlage 4:	Schulverwaltungsgliederung in Baden-Württemberg	79
Anlage 5:	Bildungsauftrag des Gymnasiums	79
Anlage 6:	Errichtung und Unterhaltung von Schulen	80
Anlage 7:	Kostenstruktur Heidelberger Gymnasien	80
Anlage 8:	Sonstige Finanzierungsquellen	81
Anlage 9:	4-Ebenen-Konzept im Bildungswesen	81
Anlage 10:	Das schulische Zielsystem	82
Anlage 11:	Human-Resource-Kreislauf im Michigan-Ansatz	82
Anlage 12:	Einnahmen und Ausgaben der Schule	83
Anlage 13:	Kostenstellenrechnung in der Schule	83
Anlage 14:	Merkmale guter Schulen	84
Anlage 15:	Bedeutsame Faktoren der Unterrichtsqualität	84
Anlage 16:	Leistungsbereiche des Facilities Management	85
Anlage 17:	Fundraising-Markt	85
Anlage 18:	Kommunikative Elemente einer Schul - Corporate Identity	86
Anlage 19:	Schulleitungsfunktionen	86

## Einführung

Steigende Ansprüche der Deutschen an die Bildungsinhalte der öffentlichen Schulen können als „Wiederentdeckung der Bildung“<sup>1</sup> gedeutet werden und offenbaren den gesellschaftlichen Druck auf die Leistungsfähigkeit des Schulsystems. Diese wird angesichts des boomenden Nachhilfemarktes in Frage gestellt. Die Ausgaben für außerschulische Hilfe haben mit über 2 Mrd. € jährlich einen Höchststand erreicht.<sup>2</sup> Zwei Plätze in der Rangliste der 20 größten deutschen Franchisesysteme belegen im Jahr 2002 Anbieter von Nachhilfe.<sup>3</sup> Zugleich verneinen empirische Studien einen Zusammenhang zwischen Bildungsausgaben, Schuleinrichtungen wie Bibliotheken und den Leistungen der Schüler.<sup>4</sup> Die Auswertung der PISA-Studie ergibt ebenfalls keinen direkten Zusammenhang zwischen dem Ergebnis der Schüler des jeweiligen Staates oder Bundeslandes und den dort getätigten Bildungsausgaben.<sup>5</sup> Auch wenn sich sowohl über die Durchschnittsbildung bei der Ausgabenbetrachtung<sup>6</sup> als auch über die durch PISA geprüften Inhalte streiten lässt, erscheint eine Beschäftigung mit dem Zusammenhang zwischen Ressourceneinsatz und pädagogischen Wirkungen lohnenswert. Da beide Pole an Bedeutung zunehmen, soll die vorliegende Arbeit Rolle und Handlungsfelder des Schulmanagements in diesem Spannungsfeld zwischen pädagogischer Aufgabe und wirtschaftlichen Anforderungen beleuchten. Dies kann auf verschiedenen Ebenen analysiert werden. **Schulmanagement** lässt sich begrifflich in die volkswirtschaftliche (Makro-) Ebene und die Mikro-Ebene der Schule unterteilen.<sup>7</sup> Um in die Binnenstruktur<sup>8</sup> zusätzlich die einzelne Schulklasse als Untersuchungsgegenstand einzuführen, bietet sich eine Kategorisierung in Makro- (rechtlich-organisatorische Rahmenbedingungen, Strukturen, Schulformen), Meso- (Schule) und Mikro-Ebene

---

<sup>1</sup> Elisabeth Noelle-Neumann, Die Wiederentdeckung der Bildung, in: FAZ, Nr. 139, 19. Juli 2002, S. 5.

<sup>2</sup> Vgl. Stefanie Rau, Der Nachhilfemarkt brummt, in: FAZ, Nr. 259, 07. November 2002, S. 19.

<sup>3</sup> Vgl. o.V., „Wir haben 810 Konzepte für die Ich-AGs“, in: FAZ, Nr. 250, 28. Oktober 2002, S. 22.

<sup>4</sup> Vgl. Jean Stockard und Maralee Mayberry, *Effective educational environments*, Newbury Park 1992, S. 37 f.

<sup>5</sup> Vgl. Heike Schmall, Gute Schüler kann man nicht kaufen, in: FAZ, Nr. 144, 25. Juni 2002, S. 3.

<sup>6</sup> Die Verwendung von Aggregaten setzt eine Ressourcennutzung durch jeden einzelnen Schüler in der gleichen Höhe voraus. Vgl. Jean Stockard und Maralee Mayberry, a.a.O., S. 38 f.

<sup>7</sup> Vgl. o.V., *Schulmanagement*, in: *Verwaltungslexikon*, hrsg. von Peter Eichhorn u.a., 2. Aufl., Baden-Baden 1991, S. 741-742, hier S. 741.

<sup>8</sup> Vgl. Hasso von Recum und Manfred Weiß, *Bildungsökonomie als Steuerungswissenschaft*, in: *Zeitschrift für Pädagogik*, 46. Jg., 2000, Heft 1, S. 5-17, hier S. 12.

(Schulklasse mit jeweils unterrichtendem Lehrer) an.<sup>9</sup> Entsprechend wird unter Schulmanagement i.e.S. das Management auf der Meso-Ebene verstanden. Dies war 1977 „ein neuer Begriff, der sich noch nicht eingebürgert hat.“<sup>10</sup> Heute ist es begrifflich etabliert, der Stand der Forschung zu diesem Thema weist dennoch einen deutlichen Mangel an Erkenntnissen auf.<sup>11</sup> Obwohl es vielfältige Anregungen und Denkansätze gibt, existiert keine allgemein akzeptierte Schulmanagement-Konzeption.<sup>12</sup> Das Schulmanagement fokussiert als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre funktionale Aspekte mit institutioneller Relevanz.<sup>13</sup> Management kann einerseits als Gesamtheit der Führungskräfte einer Organisation, andererseits funktional als von diesen Personen ausgeübte Aufgaben verstanden werden<sup>14</sup> – entsprechend hat das Schulmanagement einen funktionellen und einen institutionellen Aspekt.<sup>15</sup> Da sich die Tätigkeiten von Schulleiterinnen und Schulleitern<sup>16</sup> derzeit von der Führung<sup>17</sup> hin zu Managementaufgaben verändern und zahlreiche Funktionen hinzukommen, wird das Schulmanagement zukünftig eine Schlüsselposition bei Stärkung und Selbststeuerung der Einzelschule einnehmen.<sup>18</sup> In welchen Bereichen dies vonstatten geht und wie Voraussetzungen dafür geschaffen werden, „dass die im Bildungswesen eingesetzten knappen Ressourcen auf die bestmögliche Weise genutzt werden können“<sup>19</sup>, ist Gegenstand der folgenden Überlegungen.

<sup>9</sup> Vgl. Helmut Fend, *Qualität im Bildungswesen*, Weinheim und München 1998, S. 14.

<sup>10</sup> Richard Bessoth, *Begriff und Aufgaben des Schulmanagements*, in: *Schule und Management*, hrsg. von Richard Bessoth und Gerhard Braune, Braunschweig 1977, S. 7-22, hier S. 7.

<sup>11</sup> Vgl. Hermann Pfeiffer, *Forschung zur Schulleitung – Schwerpunkte und Perspektiven*, in: *Schulleitung- Forschung und Qualifizierung*, hrsg. von Jochen Wissinger und Stephan Gerhard Huber, Opladen 2002, S. 21-32, hier S. 24.

<sup>12</sup> Vgl. Horst Maeck, *Managementvergleich zwischen öffentlichem Schulwesen und privater Wirtschaft*, Neuwied und Kriftel 1999, S. 50.

<sup>13</sup> Vgl. Peter Eichhorn, *Das Prinzip Wirtschaftlichkeit*, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 37.

<sup>14</sup> Vgl. Günter Wöhe, *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 20. Aufl., München 2000, S. 106.

<sup>15</sup> Vgl. Waldemar Siekaup, *Modernes Schulmanagement – Systemansatz und Schulpraxis*, in: *schulmanagement*, 7. Jg., 1976, Heft 2, S. 73-78, hier S. 74.

<sup>16</sup> Im Folgenden wird aus Gründen der Lesbarkeit auf die explizite Nennung der weiblichen Form verzichtet.

<sup>17</sup> Führung als Managementfunktion bedeutet direkte, persönliche und zweckorientierte Beeinflussung des Verhaltens von Personen. Vgl. Hans-Gerd Ridder und Frank Schirmer, *Führung*, in: *Handbuch zur Verwaltungsreform*, 2. Aufl., hrsg. von Bernhard Blanke u.a., Opladen 2001, S. 222-231, hier S. 222.

<sup>18</sup> Vgl. Rainer Brockmeyer, *Länderbericht Deutschland*, in: *Schulleitung und Schulaufsicht*, hrsg. von Bundesministerium für Unterricht und kulturelle Angelegenheiten, Innsbruck und Wien 1998, S. 119-162, hier S. 131.

<sup>19</sup> Hasso von Recum, *Rationalisierung von Unterrichtsprozessen durch Bildungstechnologie*, in: *Modernes Schulmanagement*, hrsg. von Hermann Müller, Freiburg im Breisgau 1974, S.70-91, hier S. 70.

## Erstes Kapitel

### Das deutsche Bildungswesen

#### A. Historische Entwicklung

Unsere Schulen wurzeln im Bildungswesen der griechisch-römischen Antike, wie bereits der begriffliche Ursprung im griechischen Σχολή (*scholé*) bzw. dem lateinischen Lehnwort *schola* verdeutlicht. Die Griechen schaffen zunächst Schulen für spätere Priester und Beamte, dann errichten sie etwa im 6. Jhdt. vor Christus Schulen für die Allgemeinheit.<sup>20</sup> Mit dem Zerfall des Römischen Reiches gehen die römischen Schulen in Mitteleuropa unter, was die Kirche dazu bewegt, ein eigenes Schulwesen zu errichten.<sup>21</sup> Die ersten europäischen Klosterschulen entstehen 529 mit der Gründung des Benediktinerordens.<sup>22</sup> Es folgen Dom-, Stifts- und Pfarrschulen.<sup>23</sup> Im Sankt Gallener Kloster bspw. befindet sich neben der *schola interna* für die Novizen eine *schola externa* für Laien, welche im frühen Mittelalter noch selten und den Angehörigen vornehmer Familien vorbehalten ist.<sup>24</sup> Unterrichtet werden in den kirchlichen Schulen die *septem artes liberales*<sup>25</sup>, die bereits in der römischen Antike gelehrt werden und vom Mittelalter an fast 1.000 Jahre lang im Mittelpunkt der Schulbildung stehen sollen.<sup>26</sup> Aufgrund der wachsenden Bedeutung der Städte und der bei ihren Bürgern aufkommenden Nachfrage nach Bildung errichtet man ab etwa 1200 die Schulen unter der Hoheit des Magistrats, die sogenannten Stadtschulen.<sup>27</sup> Reformation und Humanismus beeinflussen die weitere Gestaltung des Schulwesens in den protestantischen Ländern grundlegend und bringen eine aus dem Niedergang kirchlicher Einrichtungen erwachsende Verantwortung des Staates für die Schule zum Ausdruck. Unter Beteiligung von Humanisten und Reformatoren entsteht eine Zweiteilung des Schulsystems in lateinische Schulen in den Städten als Vorbildung für gelehrte Berufe sowie in sog. deutsche

<sup>20</sup> Vgl. Hans Lamer, Wörterbuch der Antike, 2. Aufl., Leipzig 1933, S. 695.

<sup>21</sup> Vgl. Horst Schiffler und Rolf Winkeler, Tausend Jahre Schule, Stuttgart und Zürich 1985, S. 16.

<sup>22</sup> Vgl. Werner Stein, Der große Kulturfahrplan, München und Berlin 1990, S. 344.

<sup>23</sup> Vgl. Horst Schiffler und Rolf Winkeler, a.a.O., S. 16.

<sup>24</sup> Vgl. ebenda, sowie Werner Stein, a.a.O., S. 382.

<sup>25</sup> Grammatik, Rhetorik, Dialektik, Musik, Arithmetik, Geometrie und Astronomie.

<sup>26</sup> Vgl. Horst Schiffler und Rolf Winkeler, a.a.O., S. 20 ff.

<sup>27</sup> Vgl. ebenda, S. 40.

Schulen, die Kinder aus einfachen Familien im Lesen und Schreiben unterrichten sollen und sich im 16. Jhd. über Dörfer und ländliche Gebiete ausbreiten.<sup>28</sup> 1619 wird in Weimar, 1642 in Gotha die allgemeine Volksschulpflicht eingeführt.<sup>29</sup> Einen tiefgreifenden Wandel erfährt das Bildungswesen im 18. Jhd. mit dem Ausbau der Territorialstaaten, sowie der gesellschaftlichen Entwicklung vor dem Hintergrund von Merkantilismus, technischem Fortschritt und Industrialisierung. Im Zuge des bildungspolitischen Reformprogramms der Jahre 1808 bis 1814 unter Wilhelm von Humboldt als Leiter der preußischen Sektion für Kultus und Unterricht entstehen eine staatsfunktionale Verkoppelung der höheren Bildung, eine institutionelle Absonderung des höheren vom niederen Schulwesen sowie voneinander getrennte Lehrerstände.<sup>30</sup> Die Reform von Schule und Unterricht wird zu einem Kernstück der Steinschen Reformen.<sup>31</sup> Die Gliederung in „Elementarschule für alle, humanistisches Gymnasium für die Bildung eines gehobenen Bürger- und Beamtentums, Universitäten als Stätten der wissenschaftlichen Forschung und Lehre“<sup>32</sup> weist die Grundzüge des heutigen deutschen Bildungswesens auf. Dieser Begriff umfasst im weiteren Sinne die Gesamtheit der öffentlichen und privaten Bildungseinrichtungen, -maßnahmen und -hilfen. Im engeren Sinne fallen darunter die allgemein bildenden Schulen, die Einrichtungen der beruflichen Bildung, der Sozialpädagogik und Weiterbildung sowie die Hochschulen.<sup>33</sup> Diese umfasst das deutsche Bildungssystem.<sup>34</sup> Untergliedert wird das System vertikal in Bereiche oder Schulstufen, von Elementar- über Primar- und Sekundarbereich bis zum Tertiären Bereich. Horizontal verteilen sich diese Bereiche auf die allgemein bildenden und beruflichen Schulen mit verschiedenen Schularten bzw. Schulformen.<sup>35</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. ebenda, S. 62 ff.

<sup>29</sup> Vgl. Ekkehart Stein und Monika Roell, Handbuch des Schulrechts, Köln u.a. 1988, S. 5.

<sup>30</sup> Vgl. Hans-Georg Herrlitz, Wulf Hopf und Hartmut Titze, Deutsche Schulgeschichte von 1800 bis zur Gegenwart, 3. Aufl., Weinheim und München 2001, S. 29 ff.

<sup>31</sup> Vgl. Clemens Menze, Die Bildungsreform Wilhelm von Humboldts, Hannover 1975, S. 73.

<sup>32</sup> Golo Mann, Deutsche Geschichte des 19. und 20. Jahrhunderts, Frankfurt am Main 1992, S. 82.

<sup>33</sup> Vgl. o.V., Bildungswesen, in: Verwaltungslexikon, hrsg. von Peter Eichhorn u.a., 2. Aufl., Baden-Baden 1991, S. 138-139, hier S. 138.

<sup>34</sup> Vgl. Anlage 1.

<sup>35</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.), Zahlenbarometer 2000/2001, Ein bildungs- und forschungsstatistischer Überblick, Bonn 2001, S. 8 f., sowie Hans Heckel und Hermann Avenarius, Schulrechtskunde, 6. Aufl., Neuwied und Darmstadt 1986, S. 25.

## B. Institutionen des Bildungswesens

Im Rahmen der föderalen Struktur Deutschlands liegt der Schwerpunkt des staatlichen kulturpolitischen Tätigwerdens bei den Ländern, welche die Kulturhoheit besitzen.<sup>36</sup> Das Schulrecht ist nicht im Zuständigkeitskatalog des Bundes enthalten, somit steht die Gesetzgebungskompetenz für das Schulwesen den Ländern zu.<sup>37</sup> Deshalb existieren nur einige grundlegende Regelungen für den Bildungsbereich auf Bundesebene.<sup>38</sup> Stattdessen vereint die Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland die zuständigen Minister, um Beschlüsse mit Empfehlungscharakter über Angelegenheiten der Kulturpolitik von überregionaler Bedeutung zu treffen.<sup>39</sup> Dabei ist aufgrund der Kulturhoheit der Länder Einstimmigkeit gefordert.<sup>40</sup> Die hierdurch festgelegten einheitlichen Grundstrukturen im Bildungsbereich sollen die Grundrechte der freien Berufs- und Ausbildungsstättenwahl bewahren sowie Mobilität sichern.<sup>41</sup> Das Bundesministerium für Bildung und Forschung<sup>42</sup> ergänzt durch Grundsatzaufgaben in Bereichen wie berufliche Bildung und internationale Zusammenarbeit.<sup>43</sup> Zu den vorrangigen Aufgaben der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung als Gremium aus Vertretern der Bundesregierung und der Länder zählt die Abstimmung von Planungen.<sup>44</sup> Hierzu gehört das Forum Bildung, welches einen breiten Diskurs über die Zukunfts-

<sup>36</sup> Vgl. Art. 30 und 70 ff. GG, sowie o.V., Kulturhoheit, in: Verwaltungslexikon, hrsg. von Peter Eichhorn u.a., 2. Aufl., Baden-Baden 1991, S. 503-504, hier S. 503 f.

<sup>37</sup> Vgl. Art. 70 I und 71 ff. GG, sowie Ekkehart Stein und Monika Roell, S. 12.

<sup>38</sup> Elternrecht (Art. 6 II GG), Schulaufsicht, Religionsunterricht und Privatschulrecht (Art. 7 GG).

<sup>39</sup> Vgl. o.V., Kultusministerkonferenz, in: Verwaltungslexikon, hrsg. von Peter Eichhorn u.a., 2. Aufl., Baden-Baden 1991, S. 504, sowie Annette Fischer, Chronik: Von Reformen und Krisen, 20. August 2002, <http://www.faz.net>.

<sup>40</sup> Vgl. Werner Elser und Otto Kramer, Grundriss des Schulrechts in Baden-Württemberg, 5. Aufl., Neuwied und Kriftel 1998, S. 4.

<sup>41</sup> Vgl. Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), Bericht über die Entwicklung des Bildungswesens in der Bundesrepublik Deutschland 1989-1990, Bonn 1990, S. 10, sowie Deutscher Bildungsserver (Hrsg.), Kultusministerkonferenz, 03. September 2002, <http://dbs.schule.de/instset.html?Id=3009>.

<sup>42</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.), Ministerium, 12. September 2002, [http://www.bmbf.de/index\\_minist01.htm](http://www.bmbf.de/index_minist01.htm).

<sup>43</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.), Aufgaben, 12. September 2002, <http://www.bmbf.de/185.html>.

<sup>44</sup> Vgl. o.V., Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung, in: Verwaltungslexikon, hrsg. von Peter Eichhorn u.a., 2. Aufl., Baden-Baden 1991, S. 184, sowie Annette Fischer, a.a.O. und Deutscher Bildungsserver (Hrsg.), Bund-Länder-Kommission, 03. September 2002, <http://dbs.schule.de/instset.html?Id=3111>.

fähigkeit des deutschen Bildungswesens im Blick hat.<sup>45</sup> Dieses ist nicht die erste Institution seiner Art, bisher wurden drei große Reformkommissionen eingesetzt.<sup>46</sup> Solche Bildungsreformen können wettbewerbsorientiert, finanziell motiviert sein oder auf soziale Gerechtigkeit abzielen.<sup>47</sup>

### C. Rolle des Bildungswesens im Zeitalter der Globalisierung

Der Erwerb und die Vermittlung von Bildung durch pädagogisches Handeln stehen in wechselseitiger Beziehung zum politischen Handeln des Staates und zum ökonomischen Handeln der Marktteilnehmer.<sup>48</sup> Somit ergibt sich ein **Dreiecksverhältnis** von Bildung und ihren Zieldimensionen.<sup>49</sup> Die pädagogische Dimension kann mit Teilhabe an der Kultur und persönlicher Orientierung umschrieben werden und hat den Menschen als Individuum im Blickfeld. Die Politik dagegen versteht Bildung als Mittel zur Gewährleistung demokratischer Mitbestimmung und gesellschaftlicher Teilhabe des Menschen. Die dritte Perspektive ist die der Ökonomie, welche Bildung als Schlüssel zum Arbeitsmarkt und als Grundlage für Wirtschaftswachstum ansieht.<sup>50</sup> Diese drei Dimensionen der Bildung durchziehen die Schulgeschichte und finden unterschiedlich starken Eingang in den jeweiligen Bildungsbegriff. Im **Merkantilismus** des 17. Jhdt. werden erste theoretische Konzeptionen des Humankapitals entwickelt, welche in der Bildungsökonomie von Adam Smith und Jean-Baptiste Say aufgegriffen werden.<sup>51</sup> Die aufklärerische Vorstellung von Bildung als Entfaltung der im Menschen von Natur angelegten Kräfte trägt dazu bei, dass die Schulen instrumentalisiert werden, Arbeitskräfte für staatliche Bürokratie, Militär und

<sup>45</sup> Vgl. Forum Bildung (Hrsg.), Wissenschaft schafft Zukunft, 12. September 2002, <http://www.forumbildung.de/index.php3>.

<sup>46</sup> Der Deutsche Ausschuss für das Erziehungs- und Bildungswesen (1953-1965), die Bildungskommission des Deutschen Bildungsrates (1966-1975) sowie die Enquête-Kommission des Deutschen Bundestages „Zukünftige Bildungspolitik – Bildung 2000“ (1988-1990). Vgl. Ingrid Lisop, Autonomie – Programmplanung – Qualitätssicherung, Frankfurt am Main 1998, S. 14.

<sup>47</sup> Vgl. Martin Carnoy, Volkswirtschaftliche Strukturanpassungen, in: Schulautonomie, Wohlfahrtsstaat und Chancengleichheit, hrsg. von Frank-Olaf Radtke und Manfred Weiß, Opladen 2000, S. 66-94, hier S. 73.

<sup>48</sup> Vgl. Adolf Kell, Bildung zwischen Staat und Markt, in: Bildung zwischen Staat und Markt, hrsg. von Dietrich Benner, Adolf Kell und Dieter Lenzen, Zeitschrift für Pädagogik, 35. Beiheft, 1994, S. 31-49, hier S. 31.

<sup>49</sup> Vgl. Anlage 2.

<sup>50</sup> Vgl. Adolf Kell, a.a.O., S. 36, sowie Arbeitsstab Forum Bildung (Hrsg.), Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im internationalen Wettbewerb, Bonn 2002, S. 6.

<sup>51</sup> Vgl. Susanne Immel, Bildungsökonomische Ansätze von der klassischen Nationalökonomie bis zum Neoliberalismus, Frankfurt am Main 1994, S. 23 ff.



Wirtschaft auszubilden.<sup>52</sup> Diese werden als Grundlage für wirtschaftlichen Wohlstand angesehen und rücken die ökonomischen Aspekte in den Vordergrund. Dem stellt sich der **Neuhumanismus** gegenüber mit dem Konzept der an Pädagogik und Politik orientierten „allgemeinen Menschenbildung“.<sup>53</sup> Dieses bildungstheoretische Prinzip vertritt Humboldt und zielt ab auf eine gemeinsame Bildung für alle Staatsbürger als Medium vernünftiger sozialer Integration, die in letzter bildungssoziologischer Konsequenz eine konstitutionelle Staatsform impliziert und daher ein abstraktes Programm bleibt.<sup>54</sup> Das Humboldtsche Ideal trennt Bildung auf in „die allgemeine und die specielle“<sup>55</sup>, d.h. in humanistische Bildung und reale Ausbildung.<sup>56</sup> Die Bildung des Menschen zu einem uomo universale<sup>57</sup>, dessen Persönlichkeitskräfte in der Begegnung mit antiker Kunst und Sprache entfaltet werden, ist essentieller Bestandteil dieser Auffassung.<sup>58</sup> Problematisch wird die pädagogische Bildungsdimension in dem Moment, als die Allgemeinbildung ideologisch verfälscht wird und zum entscheidenden Statussymbol des Bürgertums verkommt.<sup>59</sup> Es vollzieht sich ein Wandel „von der ästhetischen Bildung mit einer ausgesprochenen politischen Zielsetzung zu einer literarischen Bildung verklärter Innerlichkeit mit musischen Interessen.“<sup>60</sup> Im Zeitalter der **Globalisierung** kommt der Ökonomie eine größere Bedeutung zu, wenn nicht sogar eine „Priorisierung des Ökonomischen vor dem Politischen und Pädagogischen“<sup>61</sup>. Diese umfasst nach heutigem Verständnis ökonomische, politische und soziale Globalisierung;<sup>62</sup> erstmals wird der Begriff 1959 im

<sup>52</sup> Vgl. Horst Schiffler und Rolf Winkeler, a.a.O., S. 85, sowie Helmut Heid, „Bildung“ vor den Ansprüchen des Beschäftigungssystems, in: Schule im Spannungsfeld von Ökonomie und Pädagogik, hrsg. von Bundesarbeitsgemeinschaft Schule-Wirtschaft, Köln 1976, S. 69-135, hier S. 73 ff. und Adolf Kell, a.a.O., S. 37.

<sup>53</sup> Vgl. Helmut Heid, a.a.O., S. 73 ff.

<sup>54</sup> Vgl. Hans-Georg Herrlitz, Wulf Hopf und Hartmut Titze, a.a.O., S. 29 ff.

<sup>55</sup> Wilhelm von Humboldt, Bildung und Sprache, 4. Auflage, Paderborn 1985, S. 111.

<sup>56</sup> Vgl. Gerhart Neuner, Ende der Arbeitsgesellschaft – Ende der Bildung?, in: Ökonomisierung der Bildung, hrsg. von Dietrich Hoffmann und Kathrin Maack-Rheinländer, Weinheim und Basel 2001, S. 49-63, hier S. 55.

<sup>57</sup> „Der wahre Zweck des Menschen (...) ist die höchste und proportionirlichste Bildung seiner Kräfte zu einem Ganzen.“ Wilhelm von Humboldt, a.a.O., S. 5.

<sup>58</sup> Vgl. Wilhelm Flitner, Allgemeine Pädagogik, 12. Aufl., Stuttgart 1968, S. 19 f.

<sup>59</sup> Vgl. Helmut Heid, a.a.O., S. 77 ff.

<sup>60</sup> Clemens Menze, a.a.O., S. 477.

<sup>61</sup> Adolf Kell, a.a.O., S. 38.

<sup>62</sup> Genauer „economic globalization, characterized as long distance flows of goods, capital and services as well as information and perceptions that accompany market exchanges, political globalization, characterized by a diffusion of government policies and social globalization, expressed as the spread of ideas, information, images, and people.“ Robert O. Keohane und Joseph S. Nye, Introduction, in: Governance in a Globalizing World, hrsg. von Joseph S. Nye und John D. Donahue, Washington D.C. 2000, S. 1-44, hier S. 4.

Zusammenhang mit Globalkontingenten gebraucht.<sup>63</sup> Bildung gilt als Wettbewerbsfaktor in globalisierten Märkten, vom Arbeitsmarkt bis zum Standortwettbewerb zwischen den Staaten. Vor diesem Hintergrund wird die OECD-Studie PISA in 32 Staaten durchgeführt.<sup>64</sup> Ihr liegt das Bildungskonzept *literacy* zugrunde, welches sich auf Anwendungsorientierung und grundlegende Kompetenzen beschränkt.<sup>65</sup> Nachdem bereits 1964 die „deutsche Bildungskatastrophe“ ausgerufen wird, scheint mit den im internationalen Vergleich unterdurchschnittlichen Ergebnissen deutscher Schüler mit PISA eine „neue deutsche Bildungskatastrophe“ eingetreten zu sein.<sup>66</sup> Diese Meinung vertreten vor allem die Unternehmen, welche auf die Bedeutung von Bildung der Jugend als Standort- und Wettbewerbsfaktor für die deutsche Wirtschaft hinweisen.<sup>67</sup>

#### D. Schulen als öffentliche Aufgabe

„Schule ist eine organisierte, auf eine Mindestdauer angelegte Einrichtung, in der unabhängig vom Wechsel der Lehrer und der Schüler durch planmäßige gemeinschaftliche Unterweisung in einer Mehrzahl von Gegenständen bestimmte Lern- und Erziehungsziele verfolgt werden.“<sup>68</sup> In Abgrenzung zu privaten Schulen bzw. Schulen in freier Trägerschaft (§2 I SchG) werden öffentliche Schulen von den Gebietskörperschaften getragen.<sup>69</sup> In der idealtypischen Unterteilung der Wirtschaftssubjekte nach Zielsetzung und Finanzierung fungieren sie als öffentliche Verwaltungen, da sie Allgemeinbedarf decken und sich über öffentliche Abgaben finanzieren.<sup>70</sup> Die Schule ist als nicht rechtsfähige

<sup>63</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.), Globalisierung - eine sprachliche Spurensuche, 07. November 2002, [http://www.bmwi.de/wirtschaftsbericht02/begriff\\_globalisierung/testimonial\\_spurensuche.jsp](http://www.bmwi.de/wirtschaftsbericht02/begriff_globalisierung/testimonial_spurensuche.jsp).

<sup>64</sup> Vgl. Deutsches PISA-Konsortium (Hrsg.), PISA: Allgemeiner Überblick, 03. Januar 2003, <http://www.skf.de/pisa/pdf/ueberblick.pdf>.

<sup>65</sup> „PISA will assess some of the knowledge and skills that enable students to participate fully in society and the economy and to become life-long learners.“ OECD (Hrsg.), Programme for International Student Assessment, 03. Januar 2003, [http://www.pisa.oecd.org/Docs/Download/PISA1999\\_BrochureEng.pdf](http://www.pisa.oecd.org/Docs/Download/PISA1999_BrochureEng.pdf).

<sup>66</sup> Vgl. Hans-Georg Herrlitz, Eine neue „deutsche Bildungskatastrophe“, in: Die Deutsche Schule, 94. Jg., 2002, Heft 1, S. 6-9, hier S. 9.

<sup>67</sup> Vgl. o.V., Wirtschaft fordert neue Bildungspolitik, in: FAZ, Nr. 175, 31. Juli 2002, S. 13, sowie Norbert Benschel, „Mehr Wettbewerb zwischen den Schulen“, in: FAZ, Nr. 162, 16. Juli 2002, S. 10.

<sup>68</sup> Hans Heckel und Hermann Avenarius, a.a.O., S. 5.

<sup>69</sup> Vgl. ebenda, S. 24.

<sup>70</sup> Vgl. Peter Eichhorn, Das Prinzip Wirtschaftlichkeit, a.a.O., S. 112 f.

öffentliche Anstalt<sup>71</sup> in Bezug auf den Staat nur organisatorisch verselbständigt, sodass ihre Entscheidungen oder Handlungen dem Anstaltsherrn, d.h. Schulträger oder Land zugerechnet werden.<sup>72</sup> Zweck der Schule als Institution ist es, die vom Staat gesetzten Bildungs- und Erziehungsziele zu erreichen.<sup>73</sup> Dieser von den Schulen erfüllte öffentliche Auftrag erwächst aus den vom öffentlichen Interesse abgeleiteten öffentlichen Zielen, die hier bildungspolitischer Natur sind.<sup>74</sup> 1794 legt der Preußische Staat fest: „Schulen und Universitäten sind Veranstaltungen des Staats, welche den Unterricht der Jugend in nützlichen Kenntnissen und Wissenschaften zur Absicht haben.“<sup>75</sup> So bekommen Schulen den Charakter einer öffentlichen Aufgabe in dem Sinne, dass ihre Errichtung der staatlichen Genehmigung bedarf und die öffentlichen Schul- und Erziehungsanstalten unter staatlicher Aufsicht stehen.<sup>76</sup> Die Regelung der staatlichen Schulaufsicht ist auch in der heutigen Verfassung enthalten, wobei sie den Staat nicht nur zu Beaufsichtigung sondern auch zu Organisation, Planung und Leitung des Schulwesens befugt.<sup>77</sup> Diese weitreichenden Kompetenzen verdeutlicht der Begriff Schulhoheit besser als die Schulaufsicht.<sup>78</sup> Erbringer der öffentlichen Aufgaben Unterricht und Erziehung sind die Kommunen. Die im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung<sup>79</sup> in eigener Verantwortung zu regelnden „Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft“ (Art. 28 II 1 GG) umfassen das Schulwesen. Die Errichtung von Schulen ist hierbei eine weisungsfreie Pflichtaufgabe der Kommunen (§ 48 I SchG). Schulen können als Erbringer von Dienstleistungen von allgemeinem Interesse in die nichtwirtschaftliche

---

<sup>71</sup> Anstalten des öffentlichen Rechts sind nichtmitgliedschaftlich organisierte Verwaltungseinheiten, die mit einem Bestand an sachlichen Mitteln und Dienstkräften im Rahmen der jeweiligen Zwecksetzung Aufgaben der öffentlichen Verwaltung erfüllen. Vgl. Hans-Joachim Knack, *Verwaltungsverfahrensgesetz*, 6. Aufl., Köln u.a. 1998, S. 86.

<sup>72</sup> Vgl. Hans-Dieter Sproll, *Allgemeines Verwaltungsrecht I*, München 1996, S. 55, sowie Werner Elser und Otto Kramer, a.a.O., S. 32.

<sup>73</sup> Vgl. Hans Heckel und Hermann Avenarius, a.a.O., S. 4 f.

<sup>74</sup> Vgl. Peter Eichhorn und Werner Noll, *Öffentliche Aufgaben im Wandel*, in: *Aufgaben öffentlicher und gemeinwirtschaftlicher Unternehmen im Wandel*, hrsg. von Peter Eichhorn und Paul Münch, Baden-Baden 1983, S. 39-52, hier S. 40 ff., sowie Peter Eichhorn, *Öffentliche Dienstleistungen*, Baden-Baden 2001, S. 11.

<sup>75</sup> Vgl. § 1, II. Teil, 12. Titel ALR, zitiert nach Paul Landé, *Das Allgemeine Landrecht für die Preußischen Staaten in seiner jetzigen Gestalt*, 3. Aufl., Berlin 1886, S. 455.

<sup>76</sup> Vgl. §§ 2 und 9 ALR, zitiert nach Paul Landé, a.a.O., S. 455.

<sup>77</sup> Vgl. Art. 7 I GG, sowie Werner Elser und Otto Kramer, a.a.O., S. 33.

<sup>78</sup> Vgl. Hans Heckel und Hermann Avenarius, a.a.O., S. 41.

<sup>79</sup> Besser Selbstgestaltung oder Selbstbestimmung. Vgl. Peter Eichhorn, *Öffentliche Dienstleistungen*, a.a.O., S. 37.

Betätigung der Kommunen eingeordnet werden.<sup>80</sup> Insoweit erfüllen sie als Teil der Leistungsverwaltung Aufgaben der Daseinsvorsorge im weitesten Sinne.<sup>81</sup> Andererseits erfolgt dies innerhalb des Schulverhältnisses (§23 I 2 SchG), einem öffentlich-rechtlichen Rechtsverhältnis. Die Rechtsbeziehungen der Schule zu den Schülern sind hoheitlich, d.h. durch Gesetz ausgestaltet.<sup>82</sup> Somit erscheint eine Mittelstellung der Schulen zwischen den beiden Tätigkeitsbereichen hoheitlicher und nichtwirtschaftlicher Aufgaben plausibel.<sup>83</sup> Die hoheitliche Verwaltung wird in obrigkeitliche und schlicht-hoheitliche Verwaltung unterschieden.<sup>84</sup> Die Schule erfüllt einerseits als Leistungsverwaltung mittels Realakt Aufgaben des täglichen Schullebens, andererseits kann sie als Träger von Eingriffsverwaltung Verwaltungsakte<sup>85</sup> erlassen.<sup>86</sup> Die Unterscheidung in Realakt und Verwaltungsakt ist insofern von Bedeutung, als Erziehungsberechtigte gegen einen belastenden Verwaltungsakt Rechtsbehelfe ergreifen können.<sup>87</sup> Zu den Realakten werden Maßnahmen im inneren Schulbetrieb gezählt, also Unterricht, Klassenbucheinträge sowie einzelne Noten für Klassenarbeiten.<sup>88</sup> Verwaltungsakte sind Versetzung, Zulassung eines Schulbuchs sowie Gesamtnoten von Prüfungen.<sup>89</sup> Schulen weisen somit eine „Doppelgesichtigkeit“<sup>90</sup> auf: Sie sind einerseits öffentliche Verwaltungsinstitutionen, die andererseits ihre grundlegenden Aufgaben bezüglich Unterricht und Erziehung erfüllen.<sup>91</sup>

---

<sup>80</sup> Vgl. Peter Eichhorn, Marktnahe und marktferne Erfüllung öffentlicher Aufgaben, in: Wettbewerb in Europa und die Erfüllung öffentlicher Aufgaben, hrsg. von Helmut Brede, Baden-Baden 2000/2001, S. 83-91, hier S. 89.

<sup>81</sup> Peter Eichhorn, Öffentliche Dienstleistungen, a.a.O., S. 96.

<sup>82</sup> Vgl. Werner Elser und Otto Kramer, a.a.O., S. 8.

<sup>83</sup> Vgl. Anlage 3.

<sup>84</sup> Vgl. Hans-Dieter Sproll, a.a.O., S. 22 f.

<sup>85</sup> „Verwaltungsakt ist jede Verfügung, Entscheidung oder andere hoheitliche Maßnahme, die eine Behörde zur Regelung eines Einzelfalles auf dem Gebiet des öffentlichen Rechts trifft und die auf unmittelbare Rechtswirkung nach außen gerichtet ist.“ §35 VwVfG.

<sup>86</sup> Vgl. Hans Heckel, Einführung in das Erziehungs- und Schulrecht, Darmstadt 1977, S. 97.

<sup>87</sup> Vgl. Art. 19 IV GG, sowie Wilhelm Holfelder und Wolfgang Bosse, Schulgesetz für Baden-Württemberg, 11. Aufl., Stuttgart u.a. 1993, S. 96 f.

<sup>88</sup> Vgl. Hans-Joachim Knack, a.a.O., S. 508.

<sup>89</sup> Vgl. Ferdinand Kopp und Ulrich Ramsauer, Verwaltungsverfahrensgesetz, 7. Aufl., München 2000, S. 638 f. und 644, sowie Hans-Joachim Knack, a.a.O., S. 507 ff.

<sup>90</sup> Vgl. Hans Heckel und Hermann Avenarius, a.a.O., S. 67.

<sup>91</sup> Vgl. ebenda, S. 66 f.

## Zweites Kapitel

### Das Schulsystem in Baden-Württemberg

#### A. Übersicht

Die hiesigen Schulleiter sehen sich in Bezug auf Schulautonomie im Gegensatz zu anderen Bundesländern gestärkt, aus diesem Grund soll im Folgenden Baden-Württemberg betrachtet werden.<sup>92</sup> „Baden-Württemberg ist ein Land, dessen wertvollste natürliche Ressource die Kreativität seiner Bürger ist. Für die Landesregierung hat die Bildungspolitik deshalb nach wie vor höchste Priorität.“<sup>93</sup> Die rund 3.800 öffentlichen allgemein bildenden Schulen im Land werden im Schuljahr 2001/2002 von mehr als 1,2 Mio. Schülern besucht, die sich wie folgt auf die verschiedenen Schularten aufteilen: 266.000 an Gymnasien, 220.000 an Real- und 208.000 an Hauptschulen. Die Grundschulen zählen 472.000 Schüler, die Sonderschulen 40.400.<sup>94</sup> Das berufliche Schulwesen verzeichnet fast 350.000 Schüler.<sup>95</sup> Ein neuer Höchststand an Lehrkräften ist mit 92.100 erreicht. Der Großteil (47.000) der Lehrer unterrichtet an Grund- und Hauptschulen, gefolgt von Gymnasien (21.700) und Realschulen (14.500).<sup>96</sup>

#### B. Rechtliche Grundlagen und pädagogische Aufgaben

##### I. Schulübergreifende Regelungen

Die von den Schulen erbrachten öffentlichen Aufgaben unterliegen implizit vielfältigen Grundsätzen, die sowohl aus den im Grundgesetz verankerten Strukturprinzipien der Bundesrepublik Deutschland als demokratischer und sozialer Bundesstaat (Art. 20 I GG) als auch den Grundrechten (Art. 1-19 GG) abgeleitet werden können. Zudem enthält die Landesverfassung Baden-Württembergs wie in den meisten Bundesländern spezielle Bestimmungen für

<sup>92</sup> Vgl. Heinfried Habeck, Schulleitung und Eigenverantwortung von Schule, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, H 3.1, S. 18.

<sup>93</sup> Landesregierung Baden-Württemberg (Hrsg.), lernen: Überblick, 09. Januar 2003, <http://www.baden-wuerttemberg.de/land/lernen/>.

<sup>94</sup> Vgl. ebenda.

<sup>95</sup> Vgl. Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg.), Bericht des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport zum Staatshaushaltsplan für 2002/2003, Einzelplan 04, Stuttgart 2001, S. 47.

<sup>96</sup> Vgl. Landesregierung Baden-Württemberg (Hrsg.), a.a.O.

das Schulwesen und regelt Fragen zu Erziehung und Unterricht (Art. 11-22 LV). Grundlegend ist das Recht des Menschen auf eine seiner Begabung entsprechenden Erziehung und Ausbildung, wonach das öffentliche Schulwesen gestaltet werden soll (Art. 11 LV). Eltern, Staat, Kirchen und Jugendverbände sind Träger der Erziehung, deren Ziel es ist, die Jugend „in der Ehrfurcht vor Gott, im Geiste der christlichen Nächstenliebe, zur Brüderlichkeit aller Menschen und zur Friedensliebe, in der Liebe zu Volk und Heimat, zu sittlicher und politischer Verantwortlichkeit, zu beruflicher und sozialer Bewährung und zu freiheitlicher demokratischer Gesinnung zu erziehen“ (Art. 12 I LV). Dieses Ziel sowie die „Vermittlung von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten“ (§1 II SchG) stellen den Erziehungs- und Bildungsauftrag der Schule dar, welcher Bildungs- und Lehrpläne sowie die konkrete Schularbeit bestimmt.<sup>97</sup> Um Fragen der **Schulaufsicht** zu behandeln, empfiehlt es sich, den dreigliedrigen Verwaltungsaufbau Baden-Württembergs<sup>98</sup> auf den Schulbereich bezogen zu beleuchten.<sup>99</sup> Innerhalb der Verwaltung erfolgt eine präventive Kontrolle durch Aufsichtsrechte.<sup>100</sup> Als wesentliches Merkmal kommunaler Selbstverwaltung beschränkt sich die staatliche Aufsicht über Selbstverwaltungsangelegenheiten in der Regel auf die reine Rechtsaufsicht.<sup>101</sup> Im Schulwesen dagegen umfasst die staatliche Aufsicht auch die Fachaufsicht (§32 I SchG). Rechts- und verwaltungsfachliche Aufsicht betreffen die Überwachung von Schulunterhaltung und Schulverwaltung durch den Schulträger.<sup>102</sup> Die Dienstaufsicht über die im Landesdienst stehenden Lehrer stellt eine spezielle personal- bzw. beamtenrechtliche Aufsicht über die Pflichterfüllung der Amtswalter im Innenverhältnis zu ihrem Dienstherrn dar.<sup>103</sup> Der Präsident des jeweiligen Oberschulamtes ist als Dienstvorgesetzter der Lehrer für die beamtenrechtlichen Entscheidungen

---

<sup>97</sup> Vgl. Wilhelm Holfelder und Wolfgang Bosse, a.a.O., S. 19.

<sup>98</sup> Vgl. Anlage 4.

<sup>99</sup> Vgl. Albert von Mutius, Verwaltungsaufbau, in: Verwaltungslexikon, hrsg. von Peter Eichhorn u.a., 2. Aufl., Baden-Baden 1991, S. 876-878, hier S. 877.

<sup>100</sup> Vgl. o.V., Kontrolle, in: Verwaltungslexikon, hrsg. von Peter Eichhorn u.a., 2. Aufl., Baden-Baden 1991, S. 479-480, hier S. 479 f.

<sup>101</sup> Vgl. o.V., Kommunalaufsicht, in: Verwaltungslexikon, hrsg. von Peter Eichhorn u.a., 2. Aufl., Baden-Baden 1991, S. 464-465, hier S. 464, sowie Tilman Pünder, Der Schulträger: Die Institution und ihre Aufgaben, in: Schulleiter-Handbuch, o. Jg., 1981, Band 19, S. 32-47, hier S. 35 und Werner Elser und Otto Kramer, a.a.O., S. 40.

<sup>102</sup> Vgl. o.V., Schulaufsicht, in: Verwaltungslexikon, hrsg. von Peter Eichhorn u.a., 2. Aufl., Baden-Baden 1991, S. 739, sowie Werner Elser und Otto Kramer, a.a.O., S. 41.

<sup>103</sup> Vgl. Hans-Joachim Reeb, Dienstaufsicht, in: Verwaltungslexikon, hrsg. von Peter Eichhorn u.a., 2. Aufl., Baden-Baden 1991, S. 223.

zuständig (§4 II LBG). Dem Kultusministerium als oberster Schulaufsichtsbehörde obliegen Dienst- und Fachaufsicht über die Oberschulämter (§35 II SchG) sowie u.a. Regelungen zu Bildungsplänen, Prüfungsordnungen und der Lehrerbildung (§35 III SchG). Die vier Oberschulämter<sup>104</sup> führen als obere Schulaufsichtsbehörden die Fachaufsicht über die Schulen, die Dienstaufsicht über Lehrer und Schulleiter sowie Dienst- und Fachaufsicht über die 30 Staatlichen Schulämter (§34 SchG). Diese wiederum führen als untere Schulaufsichtsbehörden Dienst- und Fachaufsicht über Grund-, Haupt- Realschulen und die Sonderschulen (§33 SchG). Fachaufsicht versteht sich als die „pädagogische Betreuung und Förderung der Schularbeit durch die Schulaufsichtsbeamten, die darüber wachen, dass die allgemeinen Normen und Verordnungen eingehalten werden und dass Unterricht und Erziehung fachlich und methodisch qualifiziert durchgeführt und möglichst noch verbessert werden“.<sup>105</sup>

## II. Spezifische Regelungen am Beispiel der allgemein bildenden Gymnasien

### 1. Konzept der Lehrpläne

Stellvertretend für die übrigen Schularten werden hier die allgemein bildenden Gymnasien herangezogen. Zunächst, weil ihre pädagogische Aufgabe, die Schüler zur allgemeinen Hochschulreife zu führen, hohe Anforderungen stellt. Andererseits zeigen sich die wirtschaftlichen Anforderungen aufgrund der Personalstärke besonders deutlich.<sup>106</sup> Zudem ergibt sich an den Gymnasien eine spezielle Schwierigkeit durch das Fachlehrerprinzip. Im Gegensatz zu den Grundschulen, die über einen flexiblen Personaleinsatz verfügen, kann es an Gymnasien durch die erforderlichen Fachlehrer leichter zu einem Personalüberhang kommen. Dieser hat aufgrund der im Vergleich zu Grundschullehrern höheren Besoldung ungleich stärkere wirtschaftliche Auswirkungen. Der **Bildungsplan** einer bestimmten Schulart umfasst die Gesamtheit der Lehrpläne, die Ziele und Inhalte des Unterrichts einzelner Fächer festlegen, und der

<sup>104</sup> Freiburg, Karlsruhe, Stuttgart und Tübingen.

<sup>105</sup> Hans Heckel und Hermann Avenarius, a.a.O., S. 177.

<sup>106</sup> Die Zahlenverhältnisse der Lehrkräfte entsprechen auf Bundesebene den bereits erwähnten Landesdaten. Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Lehrkräfte nach Beschäftigungsumfang, Schularten und Geschlecht im Schuljahr 2000/2001 - Allgemein bildende Schulen, 18. Oktober 2002, <http://www.destatis.de/basis/d/biwiku/schultab20.htm>.

Studentafeln, welche dem Lehrer Zeitvorgaben für die Fächer machen.<sup>107</sup> Die verschiedenen Schularten erfüllen als „gleichzuachtende Glieder des Schulwesens im Rahmen des gemeinsamen Erziehungs- und Bildungsauftrags ihre eigenständige Aufgabe“ (§4 I SchG). Aufgabe des allgemein bildenden Gymnasiums ist es hierbei, „Schülern mit entsprechenden Begabungen und Bildungsabsichten eine breite und vertiefte Allgemeinbildung, die zur Studierfähigkeit führt“, zu vermitteln (§8 I SchG). Der im Bildungsplan des Gymnasiums für diese Schulart formulierte Erziehungs- und Bildungsauftrag schlägt eine Brücke zwischen Grundgesetz, Landesverfassung und Schulgesetz und dem pädagogischen Handeln an der Schule.<sup>108</sup> Die Fächer haben unterschiedliche Aufgaben oder Ziele zu erfüllen, bspw. ermöglicht die Mathematik, funktionale Zusammenhänge zu erfassen. Neben dem Erwerb von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten in den Fächern stehen gleichrangig „die Bildung des Charakters und die Entfaltung gefühlsmäßiger und schöpferischer Kräfte sowie die Ausbildung sozialer, ethischer und religiöser Wertvorstellungen und Verhaltensweisen.“<sup>109</sup> Daher sollen Themen mit besonderer gesellschaftlicher und erzieherischer Relevanz, z.B. die deutsche Wiedervereinigung, behandelt werden. Die Bemühung um ein Zusammenwirken mit dem Elternhaus der Schüler sowie fächerübergreifendes Arbeiten sind ebenfalls im Bildungsplan verankert.<sup>110</sup> Für die Lehrkräfte sind pädagogische Leitgedanken, Studentafeln sowie Ziele und Inhalte der einzelnen Lehrplaneinheiten verbindliche Vorgaben, wobei „der für jede pädagogische Arbeit erforderliche Freiraum erhalten bleibt.“<sup>111</sup> Inwieweit die reale Umsetzung im Schulalltag dem Bildungsplan entspricht, kann mangels empirischer Studien nur geschätzt werden. Es ist jedoch zu vermuten, dass Methoden wie fächerübergreifender oder handlungsorientierter Unterricht weniger verwirklicht werden als vorgesehen, was aus mangelnder Motivation und Kooperation der Lehrkräfte, organisatorischen Problemen, Stellenkürzungen oder einer zu großen Stofffülle resultieren kann.<sup>112</sup> Auch ob das Ziel, den Schülern die all-

---

<sup>107</sup> Vgl. Wilhelm Holfelder und Wolfgang Bosse, a.a.O., S. 32.

<sup>108</sup> Vgl. Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg.), Bildungsplan für das Gymnasium, Stuttgart 1994, S. 39.

<sup>109</sup> Ebenda, S. 11.

<sup>110</sup> Vgl. ebenda, S.9 f.

<sup>111</sup> Ebenda, S. 9.

<sup>112</sup> Vgl. Hans-Ulrich Grunder, Aspekte der Lehrplanentwicklung, in: Lehren und Lernen, 28. Jg., Heft 7/8, 2002, S. 14-21, hier S. 18.



gemeine Studierfähigkeit zu vermitteln, erreicht wird, ist fraglich. Nach dem Urteil von Professoren weise lediglich ein Viertel der Studienanfänger gute Voraussetzungen für ein erfolgreiches Studium auf.<sup>113</sup> Eine vom Kultusministerium durchgeführte Evaluation artikuliert den Wunsch der Lehrkräfte nach besser verzahnten Bildungsplänen mit größerem Spielraum.<sup>114</sup>

## 2. Konzept der Bildungsstandards

Der derzeit in der Entwicklung stehende Bildungsplan für das Schuljahr 2004/2005 stellt die vierte baden-württembergische Lehrplangeneration dar.<sup>115</sup> Im Zuge dieser Reform erfolgt neben einer Verkürzung des Gymnasiums von neun auf acht Jahre eine Neuformulierung des Bildungs- und Erziehungsauftrags: „Das Gymnasium führt zur allgemeinen Hochschulreife und gewährleistet zugleich eine angemessene Vorbereitung auf eine anspruchsvolle berufliche Ausbildung.“<sup>116</sup> Um dies zu gewährleisten sind grundlegende Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten in den sog. Kernkompetenzfächern Deutsch, Mathematik und Fremdsprache erforderlich.<sup>117</sup> Dadurch soll der allgemeinbildende Charakter der gymnasialen Bildung verstärkt und die Studierfähigkeit der Abiturienten verbessert werden.<sup>118</sup> Erstmals erfolgt die Formulierung in Form von Bildungsstandards, welche insofern eine Neuerung darstellen, als sie eine kompakte stichwortartige Auflistung von Unterrichtszielen und Möglichkeiten ihrer Überprüfung enthalten, die „befreit von fachdidaktischem Zierat“<sup>119</sup> sind. Beginnend mit der Jahrgangsstufe 2 werden im Abstand von zwei Jahren verbindliche Zielvorgaben darüber gemacht, welches Wissen und welche Kompetenzen die Schüler zu diesem Zeitpunkt beherrschen müssen. Neben fachübergreifenden Bildungsstandards, die sich auf methodische, soziale und personale Kompetenzen beziehen, gibt es fachbezogene, die von dem jeweiligen

<sup>113</sup> Vgl. o.V., Abiturienten nur bedingt studierfähig, in: FAZ, Nr. 130, 08. Juni 2002, S. 67.

<sup>114</sup> Vgl. Landesinstitut für Erziehung und Unterricht (Hrsg.), Allgemein bildendes Gymnasium, Evaluation der Bildungspläne von 1994, Ergebnisse der Auswertung, 24. September 2002, <http://www.leu.bw.schule.de/allg/lehrplan/gymnasium/eval.pdf>.

<sup>115</sup> Die erste Generation entstand 1957, gefolgt von einer Version der späten 70er Jahre, von 1984 und zuletzt von 1994. Vgl. Hans-Ulrich Grunder, a.a.O., S. 14.

<sup>116</sup> Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg.), Bildungsplan für das allgemein bildende Gymnasium mit achtjährigem Bildungsgang, Kursstufe, Stuttgart 2001, S. 5.

<sup>117</sup> Vgl. ebenda, S. 5.

<sup>118</sup> Vgl. Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg.), Konzept zur Weiterentwicklung des achtjährigen Gymnasiums, 30. September 2002, <http://www.leu.bw.schule.de/allg/lehrplan/gy1.htm>.

<sup>119</sup> Jürgen Kaube, Vergleichen schadet nicht, in: FAZ, Nr. 119, 25. Mai 2002, S. 41.

Aufgabenfeld erbracht werden sollen.<sup>120</sup> Zur Verdeutlichung der Entwicklung von Bildungsplan zu Bildungsstandard sei hier das Fach Erdkunde als Beispiel herausgestellt. Um Schülern die wachsenden Verflechtungen von Staaten unterschiedlicher Wirtschaftskraft zu vermitteln, sollen ihnen laut Bildungsplan 1994 Waren- und Kapitalströme des Welthandels sowie die Bedeutung multinationaler Konzerne erläutert werden.<sup>121</sup> Der Bildungsstandard 2004 hat zum Ziel, dass Schüler Produktionsweise und Lebensweg eines ausgewählten Wirtschaftsgutes erfassen sowie Konzepte zur Analyse anwenden können.<sup>122</sup> Eine weitere Neuerung stellt die Abschaffung der bisherigen Stundentafeln dar. An ihrer Stelle werden künftig Stundenpools eingesetzt, um eine Flexibilisierung und Profilierung der Schulen zu ermöglichen. Den Rahmen bilden Gesamtstundenzahlen, die im Zeitraum der Klasse 5 bis 10 erbracht werden müssen. Innerhalb dieser Vorgabe können die Stunden der Einzelfächer und der Fächergruppen variiert werden.<sup>123</sup> Die Aufgabenfelder können im Rahmen einer Profilierung ab der siebten Klasse unterschiedlich gewichtet werden, indem bestimmte Komponenten innerhalb der Gruppen mehr Stunden aus dem Pool erhalten.<sup>124</sup> Der Bildungsauftrag des Gymnasiums kann somit als komplexes System aufgefasst werden.<sup>125</sup> Über den Zielerreichungsgrad sollen schulinterne Verfahren der Qualitätssicherung sowie Evaluationen mittels landesweit einheitlicher Diagnosearbeiten Aufschluss geben.<sup>126</sup> Die Frage nach der hierfür zuständigen Institution ist offen.<sup>127</sup> Eventuell können Erfahrungen im Hochschulwesen Impulse geben.<sup>128</sup> Die Bildungsstandards können einerseits als Reaktion auf die Befunde

---

<sup>120</sup> Vgl. Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg.), Häufig gestellte Fragen zur Bildungsplanreform, 09. Januar 2003, <http://www.leu.bw.schule.de/allg/lehrplan/>.

<sup>121</sup> Vgl. Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg.), Bildungsplan für das Gymnasium, a.a.O., S. 627.

<sup>122</sup> Vgl. Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg.), Bildungsstandards für Erdkunde, Gymnasium Klasse 12, 18. September 2002, [http://www.leu.bw.schule.de/allg/lehrplan/gymnasium/s\\_ek12\\_2.pdf](http://www.leu.bw.schule.de/allg/lehrplan/gymnasium/s_ek12_2.pdf).

<sup>123</sup> Vgl. Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg.), Konzept zur Weiterentwicklung des achtjährigen Gymnasiums, a.a.O.

<sup>124</sup> Hierbei stehen naturwissenschaftliches, sprachliches, musisch-künstlerisches und sportliches Profil zur Auswahl. Vgl. Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg.), Spektrum Schule, Bildungswege in Baden-Württemberg, Stuttgart 2002, S. 16 f.

<sup>125</sup> Vgl. Anlage 5.

<sup>126</sup> Vgl. Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg.), Konzept zur Weiterentwicklung des achtjährigen Gymnasiums, a.a.O.

<sup>127</sup> Vgl. Interview mit Dietrich Laber, Personalreferent des Oberschulamts Karlsruhe, am 19. September 2002.

<sup>128</sup> Dort ist eine Evaluationsagentur mit der evaluationsbasierten Qualitätssicherung betraut. Vgl. Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (Hrsg.), Die Evaluationsagentur Baden-Württemberg, Stuttgart 2001, S. 6.

der PISA-Studie verstanden werden.<sup>129</sup> Andererseits stehen sie in einer Linie mit der Umorientierung zur Outputsteuerung, d.h. von Vorgaben zu Ergebnissen in Folge des New Public Management. Dem Baden-Württembergischen Beispiel folgend, setzt sich die Kultusministerkonferenz zum Ziel, bis Ende 2004 bundesweite Bildungsstandards zu entwickeln.<sup>130</sup> Dies wird als erster Schritt hin zu länderübergreifend vergleichbaren Anforderungen am Ende der verschiedenen Bildungsgänge angesehen.<sup>131</sup> Hierbei ist darauf zu achten, nicht von einem Allgemeinbildungskonzept in Richtung einer Minimalbildung abzukommen, was durch die Formulierung von Standards bei breit gefassten nationalen Rahmenlehrplänen und zentral festgelegten Prüfungen geschehen kann.<sup>132</sup>

### Drittes Kapitel

#### Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

##### A. Schulen im Haushaltsplan

Bereits im Preußen des 19. Jahrhunderts werden die Kosten von Volksschulen aufgeteilt: 75% tragen die kommunalen Körperschaften (sog. Schulsozietäten), 20% die Eltern in Form von Schulgeld und 5% sind staatliche Zuschüsse.<sup>133</sup> Höhere Schulen werden 1911 zu 44% über Schulgeld, zu 34% von den Gemeinden und zu 22% durch staatliche Mittel finanziert.<sup>134</sup> In den USA tragen Staat und Kommune je 45% der Kosten von *primary* und *secondary schools*, die restlichen 10% sind föderale Gelder.<sup>135</sup> Kriterien für diese Kostenaufteilung sind unterschiedliche gesetzliche Vorgaben. Die deutsche Schulverwaltung wird seit 1808 in äußere und innere Schulangelegenheiten unterteilt, wobei die inneren

<sup>129</sup> Vgl. Jürgen Kaube, *Vergleichen schadet nicht*, a.a.O., S. 41.

<sup>130</sup> Vgl. o.V., Kultusminister wollen Bildungsstandards vereinheitlichen, in: FAZ, Nr. 243, 19. Oktober 2002, S. 4.

<sup>131</sup> Vgl. o.V., Kultusminister einigen sich auf Bildungsstandards, in: FAZ, Nr. 119, 25. Mai 2002, S. 1.

<sup>132</sup> So bei der US-amerikanischen Bildungsreform geschehen. Vgl. Gita Steiner-Khamsi, *De-Regulierung und Schulwahl in den U.S.A.: Gewinner und Verlierer*, in: *Schulautonomie, Wohlfahrtsstaat und Chancengleichheit*, hrsg. von Frank-Olaf Radtke und Manfred Weiß, Opladen 2000, S. 117-135, hier S. 125.

<sup>133</sup> Vgl. Ekkehart Stein und Monika Roell, a.a.O., S. 5.

<sup>134</sup> Vgl. Achim Leschinsky und Peter Martin Roeder, *Schule im historischen Prozess: zum Wechselverhältnis von institutioneller Erziehung und gesellschaftlicher Entwicklung*, Stuttgart 1976, S. 483.

<sup>135</sup> Vgl. Joseph E. Stiglitz, *Economics of the public sector*, 3. Aufl., New York 2000, S. 423 f.

Schulangelegenheiten die eigentliche Arbeit der Schule umfassen, deren Vorbedingungen und Mittel Aufgabe der äußeren Schulangelegenheiten sind.<sup>136</sup> Die Schullastenverteilung<sup>137</sup> zwischen Staat und Schulträger erfolgt entsprechend, wobei gilt: „Das Land trägt die persönlichen Kosten für die in seinem Dienst stehenden Lehrer an den öffentlichen Schulen“ (§15 I FAG). Die äußeren Schulangelegenheiten obliegen dem Schulträger, welcher „die übrigen Schulkosten“ (§15 II FAG) zu tragen hat, wobei unter diese „sachlichen Kosten“ (§27 I SchG) auch Personalkosten für nichtlehrendes Personal fallen. Der Deutsche Städtetag fordert eine Neudefinition dieser als überholt angesehenen Unterteilung im Rahmen einer erweiterten Schulträgerschaft.<sup>138</sup> Den von den Kommunen geleisteten 20% der Nettoausgaben im Schulbereich stehen 80% gegenüber, welche als Hauptfinanzierungsträger die Länder tragen.<sup>139</sup> Für Personal- und sächliche Verwaltungsausgaben an allgemein bildenden und beruflichen Schulen werden im **Landeshaushalt** 2001 knapp 4 Mrd. € veranschlagt, exklusive Bewilligungen (250 Mio. €), Lehrerausbildung (141 Mio. €) und Lehrerfortbildung (9 Mio. €).<sup>140</sup> Die Gymnasiallehrer schlagen mit 837 Mio. € zu Buche.<sup>141</sup> Sächliche Verwaltungskosten für Dienstreisen und Prüfungen betragen 380 Mio. €.<sup>142</sup> Die Aufteilung der weiteren Kosten ergibt sich aus dem Kommunalen Finanzausgleich. Dieser hat eine vertikale Komponente zwischen Land und Kommunen sowie eine horizontale Komponente, welche dem Ausgleich der unterschiedlich hohen Steuereinnahmen dient. Beide Komponenten (im Jahr 2000 3,83 Mrd. € bzw. 1,74 Mrd. €, Aufteilung nach §1 I FAG) bilden die Finanzausgleichsmasse, aus der sich sowohl die Sachkostenbeiträge und die Schlüsselzuweisungen an Stadt- und Landkreise (Ausgleich von Sonderlasten) als auch der Kommunale Investitionsfonds (Allgemeiner Finanzausgleich) speisen.<sup>143</sup> Ob es sich bei einzelnen Positionen um Landes- oder Kommunalgelder handelt, ist somit ex post

---

<sup>136</sup> Vgl. Hans Heckel und Hermann Avenarius, a.a.O. S. 7 f., sowie Tilman Pünder, a.a.O., S. 36 f.

<sup>137</sup> Vgl. Anlage 6.

<sup>138</sup> Vgl. Bernd Meyer und Klaus Hebborn, Schule vor Ort: Städte machen sich für Bildung stark, in: der städtetag, 53. Jg., 2000, Heft 3, S. 6-11, hier S. 8 f.

<sup>139</sup> Vgl. Manfred Weiß, Was uns unser Schulwesen heute kostet, in: Sponsoring und Fundraising für die Schule, hrsg. von Jens-Uwe Böttcher, Neuwied und Kriftel 1999, S. 51-59, hier S. 52.

<sup>140</sup> Vgl. Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden Württemberg (Hrsg.), Bericht a.a.O., S. 176.

<sup>141</sup> Vgl. Finanzministerium Baden-Württemberg (Hrsg.), Staatshaushaltsplan für 2000 und 2001, Band II, Stuttgart 2000, S. 108.

<sup>142</sup> Vgl. ebenda, S. 110 ff.

<sup>143</sup> Vgl. Finanzministerium Baden-Württemberg (Hrsg.), Die Gemeinden und ihre Einnahmen, Stuttgart 2000, S. 17 f.

nicht mehr festzustellen. Der Schullastenausgleich zwischen den Kommunen findet in der Form von jährlichen Finanzzuweisungen statt, den sog. **Sachkostenbeiträgen** (§17 FAG). Diese werden pro Schüler für alle Schularten (außer Grund- und Fachschulen, §17 I FAG) festgelegt, wobei der Gesamtumfang der Zuweisungen im Jahr 2001 639 Mio. €<sup>144</sup> beträgt und einem Gymnasium ein Sachkostenbeitrag in Höhe von 541 € (§2 SchLVO) pro Schüler zusteht. Der gesetzlich verankerte „angemessene Ausgleich“ (§17 II FAG) wird bei der Deckung von 90% der landesweiten sächlichen Schulkosten als erfüllt angesehen.<sup>145</sup> „Der Schulträger soll dem Schulleiter die zur Deckung des laufenden Lehrmittelbedarfs erforderlichen Mittel zur selbstständigen Bewirtschaftung überlassen“ (§48 II SchG), in welchem Umfang dies geschieht, ist Sache der kommunalen Selbstverwaltung. Der Kommunale Investitionsfonds (§3a I Nr. 2 FAG) speist Zuweisungen für kommunale Infrastrukturmaßnahmen, im Schulbereich sind dies Schulhausbau und Sportstättenbau, für die im Jahr 2000 rund 79 Mio. € ausgegeben werden.<sup>146</sup> Den Land- und Stadtkreisen stehen für die Schülerbeförderung im Jahr 2001 165 Mio. € zur Verfügung.<sup>147</sup>

## B. Kostenstruktur der Schulen

Verwendete der kameralistische Haushaltsplan ausschließlich Einnahmen und Ausgaben, also pagatorische Größen, wendet sich der öffentliche Sektor nun Kosten und Leistungen zu.<sup>148</sup> Dementsprechend soll im Folgenden von den betriebswirtschaftlichen Kostenbegriffen ausgegangen werden. Hierbei dominiert der wertmäßige Kostenbegriff, nach dem Kosten definiert sind als der für die Erstellung betrieblicher Leistungen anfallende Güterverzehr<sup>149</sup> bzw. als der bewertete Verbrauch von Gütern und Dienstleistungen für die Herstellung und den Absatz von betrieblichen Leistungen und die Aufrechterhaltung der dafür erforderlichen Kapazitäten.<sup>150</sup> Die **Kostenartenrechnung** im Schulbereich reduziert

<sup>144</sup> Vgl. Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden Württemberg (Hrsg.), Bericht, a.a.O., S. 64.

<sup>145</sup> Vgl. Finanzministerium Baden-Württemberg (Hrsg.), Die Gemeinden, a.a.O., S. 29.

<sup>146</sup> Vgl. ebenda, S. 23 und 30.

<sup>147</sup> Vgl. Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden Württemberg (Hrsg.), Bericht, a.a.O., S. 64.

<sup>148</sup> Vgl. Jürgen Schmidt, Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung, 6. Aufl., Berlin 2002, S. 164 f.

<sup>149</sup> Vgl. Eugen Schmalenbach, Kostenrechnung und Preispolitik, 8. Aufl., Köln und Opladen 1963, S. 6.

<sup>150</sup> Vgl. Günter Wöhe, a.a.O., S. 1103.

die nach Art der verbrauchten Produktionsfaktoren unterteilten Kostenarten<sup>151</sup> auf Personal-, Sachkosten, kalkulatorische und sonstige Kosten.<sup>152</sup> Eine Untersuchung an Schweizer Schulen im Jahr 1954 ergab einen Personal-kostenanteil von über 50%.<sup>153</sup> Heute liegt die Personalintensität im Schulbereich in Deutschland bei 78%.<sup>154</sup> Die **Kostenstellenrechnung** verteilt die Kosten auf die Betriebsbereiche, in denen sie anfallen.<sup>155</sup> Die Zurechnung hat hierbei nach dem Kostenverursachungsprinzip zu erfolgen, nach dem jeder Kostenbereich nur mit dem Kostenbeitrag zu belasten ist, der auch von ihm verursacht wird.<sup>156</sup> Die Bildung von Kostenstellen kann nach betrieblichen Funktionen, räumlichen, rechentechnischen Gesichtspunkten oder Verantwortungsbereichen erfolgen.<sup>157</sup> Im Rahmen der produktorientierten Kostenrechnung dominiert die Bildung anhand der Produkte, Produktgruppen und Produktbereiche.<sup>158</sup> Aus Sicht des Bundeslandes erscheint eine auf Schularten bezogene Kostenstellenrechnung sinnvoll, die Schulträger dagegen benötigen Kosteninformationen über die einzelnen Schulen. Schwierigkeiten ergeben sich bei der Abgrenzung von Verantwortungsbereichen sowie beim Verursachungsprinzip. Was den Landeshaushalt betrifft, so kann derzeit eine aus betriebswirtschaftlicher Sicht kaum befriedigende Kostenanalyse durchgeführt werden. So müssten die Kosten der Oberschulämter, der Staatlichen Schulämter sowie des Kultusministeriums verursachungsgerecht auf die Schulen als Endkostenstellen zugerechnet werden. Dies gilt auch für das Landesinstitut für Erziehung und Unterricht oder das Landesmedienzentrum.<sup>159</sup> Die Leistungseinheiten, auf welche die Kosten verrechnet werden, nennt man **Kostenträger**.<sup>160</sup> Im Rahmen des kommunalen Produktplans stellen die zu Produkten zusammengefassten Leistungen die Kostenträger dar.<sup>161</sup> Hierbei gelten Schulen als Produktbereich, weiter untergliedert in Produktgruppen wie allgemein bildende und berufsbildende

---

<sup>151</sup> Vgl. ebenda, S. 1107.

<sup>152</sup> Vgl. Jürgen Schmidt, a.a.O., S. 170.

<sup>153</sup> Vgl. Hans Riesen, *Kostenstruktur und Rechnungswesen der Schulen und Internate*, Bern 1954, S. 20.

<sup>154</sup> Vgl. Manfred Weiß, *Was uns unser Schulwesen heute kostet*, a.a.O., S. 52 f.

<sup>155</sup> Vgl. Günter Wöhe, a.a.O., S. 1120.

<sup>156</sup> Vgl. ebenda, S. 1105.

<sup>157</sup> Vgl. Eugen Schmalenbach, a.a.O., S. 355, sowie Günter Wöhe, a.a.O., S. 1121.

<sup>158</sup> Vgl. Bernd Klümper und Ewald Zimmermann, *Produktorientierte Kosten- und Leistungsrechnung*, München und Berlin 2002, S. 129 ff.

<sup>159</sup> Vgl. Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden Württemberg (Hrsg.), *Bericht*, a.a.O., S. 176.

<sup>160</sup> Vgl. Eugen Schmalenbach, a.a.O., S. 14.

<sup>161</sup> Vgl. Jürgen Schmidt, a.a.O., S. 175.

Schulen; Bereitstellung und Betrieb von Gymnasien stellen ein Produkt dar.<sup>162</sup> Beispielhaft erhält die Stadt Heidelberg für ihre fast 19.000 Schüler im Jahr 2001 7,8 Mio. € an Sachkostenbeiträgen und 2,09 Mio. € für die Schülerbeförderung.<sup>163</sup> Für das Haushaltsjahr 2002 stehen geplanten Ausgaben in Höhe von 33,6 Mio. € Einnahmen von 14,5 Mio. € gegenüber, was einen Zuschussbedarf aus allgemeinen Mitteln der Stadt von 19 Mio. € erfordert.<sup>164</sup> Pauschal ausgedrückt, machen die Schulen etwa 10% des landesweiten Kommunalhaushaltes aus.<sup>165</sup> Die Kostenstruktur der allgemein bildenden Gymnasien weist durch innerbetriebliche Leistungsverrechnung einen hohen Anteil an Gemeinkosten auf.<sup>166</sup> Um auf Landes- oder Bundesebene Kosteninformationen zu erhalten, wird eine andere Zurechnungsbasis als die einzelne Schule gewählt. Die Kosten können hierbei auf den einzelnen Schüler oder die erteilte Unterrichtsstunde zugerechnet werden. Somit ergeben sich keine Verzerrungen durch unterschiedlich hohe Schülerzahlen. Anstoß für bundesweite Berechnungen der Ausgaben pro Schüler durch das Statistische Bundesamt sind von OECD gemachte Vorgaben, um eine internationale Vergleichbarkeit ihrer Statistiken zu gewährleisten.<sup>167</sup> Die erstmals 1995 durchgeführte Berechnung ergibt 1999 Ausgaben je Schüler an öffentlichen Gymnasien von 5.100 €, an allgemein bildenden Schulen 4.500 €. <sup>168</sup> Dieser Betrag gliedert sich auf in Personalausgaben<sup>169</sup> (3.375 €), laufenden Sachaufwand (409 €) und Investitionen (357 €) bei Bund, Ländern und Kommunen.<sup>170</sup> Dabei wird seit 2000 auch die Schulverwaltung für Bund, Länder und Kommunen herangezogen, wozu sämtliche Haushaltspläne durchforstet und um Landesbesonderheiten bereinigt

<sup>162</sup> Vgl. Innenministerium Baden-Württemberg (Hrsg.), Produkte-Ziele-Kennzahlen, Kommunalen Produktplan Baden-Württemberg, Stuttgart 2001, S. 138 f.

<sup>163</sup> Vgl. Schulverwaltungsamt Stadt Heidelberg (Hrsg.), Schulbericht 2001/2002, Heidelberg 2002, S. 7, sowie Stadt Heidelberg (Hrsg.), Haushaltsplan 2002, Band A, Heidelberg 2001, S. 12.

<sup>164</sup> Vgl. Schulverwaltungsamt Stadt Heidelberg (Hrsg.), a.a.O., S. 1.

<sup>165</sup> Vgl. Finanzministerium Baden-Württemberg (Hrsg.), Ausgaben der Kommunen, 20. September 2002, [http://www.baden-wuerttemberg.de/sixcms\\_upload/media/102/ausgaben.gif](http://www.baden-wuerttemberg.de/sixcms_upload/media/102/ausgaben.gif).

<sup>166</sup> Vgl. Anlage 7.

<sup>167</sup> Vgl. Telefoninterview mit Harald Eichstädt, Hauptsachbearbeiter im Statistischen Bundesamt Wiesbaden, am 17. Dezember 2002.

<sup>168</sup> Vgl. Kultusministerkonferenz (Hrsg.), Statistische Veröffentlichung Nr. 161, Schule in Deutschland, Bonn 2002, S. 144.

<sup>169</sup> Personalausgaben für Lehr-, Verwaltungs- und sonstiges Personal. Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Ausgaben für öffentliche Schulen im Haushaltsjahr 1999 je Schüler sowie Personalausgaben je Unterrichtsstunde nach Ländern in EUR, 15. Dezember 2002, <http://www.destatis.de/basis/d/biwiku/ausgtab2.htm>.

<sup>170</sup> Vgl. Egon Becker, Von der Zukunftsinvestition zur Effektivitätskontrolle des Bildungssystems, in: Schulautonomie, Wohlfahrtsstaat und Chancengleichheit, hrsg. von Frank-Olaf Radtke und Manfred Weiß, Opladen 2000, S. 95-116, hier S. 95.

werden.<sup>171</sup> Bund, Länder, Gemeinden und Zweckverbände sehen in ihren Haushaltsplanungen für 2000 89,9 Mrd. DM für den Schulbereich vor.<sup>172</sup> Der innerdeutsche Vergleich macht die Ausgaben Baden-Württembergs für alle Schularten in Höhe von 4.400 € als leicht überdurchschnittlich (Mittelwert 4.200 €) aus, wobei die Personalausgaben je wöchentlich erteilter Unterrichtsstunde dem Durchschnitt von 2.700 € entsprechen.<sup>173</sup> Im internationalen Vergleich fällt auf, dass die deutschen Ausgaben je Schüler im Sekundarbereich I deutlich das Ländermittel unterschreiten, sie jedoch im Sekundarbereich II nach der Schweiz an zweithöchster Stelle liegen.<sup>174</sup> Diese Ausgaben im Primarbereich belaufen sich nach der OECD-Studie „Bildung auf einen Blick“ auf 3.818 \$.<sup>175</sup>

### C. Sonstige Finanzierungsquellen

In Anbetracht der Finanzschwäche der Schulträger erschließen sich die Schulen alternative Finanzierungsquellen. Dazu tragen die größere Erwartungshaltung der Gesellschaft gegenüber der Schule sowie der Wunsch nach finanziellem Spielraum für eine Positionierung bei.<sup>176</sup> Das **Fundraising**<sup>177</sup> als Oberbegriff für die Beschaffung von Ressourcen im Nonprofit-Bereich wächst somit an Bedeutung.<sup>178</sup> **Öffentliche Förderung** kann bspw. Schulkunst-Projekten gewährt werden.<sup>179</sup> Über Schulpartnerschaften, Fortbildung des Schulpersonals oder Netzwerke können Projekte durch bis zu 150.000 € jährlich über die „Comenius“-Aktion der Europäischen Union gefördert werden.<sup>180</sup> Nahezu jede zweite Schule in Deutschland akquiriert private Finanzmittel, im Durchschnitt 2.200 € pro Jahr, wobei der Anteil in westdeutschen Schulen höher als bei ostdeutschen sowie bei Gesamtschulen und Gymnasien höher ist als bei anderen Schulformen. Darunter

<sup>171</sup> Vgl. Telefoninterview mit Harald Eichstädt, a.a.O.

<sup>172</sup> Vgl. Kultusministerkonferenz (Hrsg.), a.a.O., S. 143.

<sup>173</sup> Vgl. ebenda, S. 145.

<sup>174</sup> Vgl. ebenda, S. 147.

<sup>175</sup> Vgl. o.V., Hoher Verdienst, wenig Arbeit, in: Focus, 10. Jg., Heft 44, S. 11.

<sup>176</sup> Vgl. Bernhard Gayer, SchulSponsoring, in: Schulverwaltung BW, 11. Jg., 2002, Heft 6, S. 127-132, hier S. 127, sowie Klaus Hebborn, Sponsoring an Schulen bietet Chancen für die Zukunft, in: der städtetag, 53. Jg., Heft 3, S. 12-16, hier S.12.

<sup>177</sup> Vgl. Anlage 8.

<sup>178</sup> Vgl. Rosemarie Friedrich, LEU (Hrsg.), Förderalmanach, Ein Handbuch zum Bildungssponsoring, 2. Aufl., Stuttgart 2001, S. 9 f. Andere Auffassungen ordnen Sponsoring nicht dem Fundraising zu, sondern fassen nur Spenden unter diesen Begriff. Vgl. Michael Urselmann, Fundraising, Bern, Stuttgart und Wien 1998, S. 19 f.

<sup>179</sup> Vgl. Rosemarie Friedrich, a.a.O., S. 16 ff.

<sup>180</sup> Vgl. Europäische Kommission, Das gemeinschaftliche Aktionsprogramm im Bildungsbereich Sokrates, Allgemeine Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen 2003 (EAC/30/02), EG-Abt. Nr. C 160/12 vom 04. Juli 2002, S. 21.



fallen Beiträge von Fördervereinen (etwa 50%), gefolgt von geldwerten Sachleistungen (25%) und in je etwa gleichem Umfang Spenden von Eltern, Unternehmen und Sponsoring.<sup>181</sup> Von den 9.663 deutschen **Stiftungen** fördern einige den Schulbereich.<sup>182</sup> So widmen sich 14% der Stiftungen, 357 in Baden-Württemberg, Bildung und Erziehung.<sup>183</sup> Hierbei überwiegen fördernde Stiftungen<sup>184</sup>, welche ihre Mittel auf Antrag an Dritte vergeben wie bspw. „Humanismus heute“, welche Exkursionen altsprachlicher Leistungskurse unterstützt.<sup>185</sup> Die Robert-Bosch-Stiftung bewilligt 2001 Förderungen betreffend Bildung und Erziehung in Höhe von 4,3 Mio. €. <sup>186</sup> In großem Umfang initiiert die Bertelsmann-Stiftung Modellversuche und baut Netzwerke innovativer Schulen auf.<sup>187</sup> Es bestehen also vielfältige Möglichkeiten für Schüler<sup>188</sup> an Stipendien oder als Schule an Projekt-Finanzierungen zu gelangen. Die Grenzen zu Public Private Partnership sind hierbei fließend.<sup>189</sup> Neben Stiftungen gibt es einen privaten **Spendenmarkt**. Während für die USA detaillierte Untersuchungen vorliegen, nach denen 12,5% der insgesamt gespendeten 143 Mrd. \$ in den Bildungsbereich fließen, existieren für Deutschland nur Schätzungen.<sup>190</sup> Der deutsche Spendenmarkt beläuft sich demnach auf 7,7 Mrd. €. <sup>191</sup> Es bleibt abzuwarten, ob sich der Anteil der regelmäßigen Spender in Deutschland von 39% dem der USA mit 68,5% annähern wird.<sup>192</sup> Da Spenden Leistungen ohne Gegenleistung sind, schwanken die Beweggründe des Spenders zwischen Altruismus und Steuerersparnis durch die Spendenbescheinigung. Sie werden entweder für bestimmte Projekte gewährt oder stellen Dauerspendsen dar, welche am ehesten in

---

<sup>181</sup> Vgl. Manfred Weiß und Horst Weishaupt, Untersuchung zum Privatisierungsgrad der Schulfinanzierung, in: DIPF informiert, 2. Jg., 2001, Heft 1, S. 5-6, hier S. 5 f.

<sup>182</sup> Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V. (Hrsg.), Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen, 3. Aufl., Berlin 2001, S. X.

<sup>183</sup> Vgl. ebenda, S. 26 ff.

<sup>184</sup> Vgl. ebenda, S. 34 ff.

<sup>185</sup> Vgl. Rosemarie Friedrich, a.a.O., S. 92.

<sup>186</sup> Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V. (Hrsg.), a.a.O., S. 12, sowie Robert Bosch Stiftung (Hrsg.), Zahlen, 09. Oktober 2002, <http://www.bosch-stiftung.de/a6.htm>.

<sup>187</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Jahresbericht 2000/2001, Gütersloh 2001, S. 17 und 27 ff.

<sup>188</sup> Bspw. die Hochbegabtenförderung durch das Hector-Seminar. Vgl. Hector-Seminar (Hrsg.), Die Idee, 10. Dezember 2002, <http://www.hector-seminar.de/info/idee.htm>.

<sup>189</sup> Bspw. Bildungspakt Bayern (Hrsg.), Die Stiftung, 09. Januar 2003, <http://www.bildungspakt-bayern.de/stiftung/portrait.html>.

<sup>190</sup> Vgl. Jens-Uwe Böttcher, Sponsoring, Fundraising und unser real existierendes Schulwesen, in: Sponsoring und Fundraising für die Schule, hrsg. von Jens-Uwe Böttcher, Neuwied und Kriftel 1999, S. 3-13, hier S. 11 f., sowie E-Mail-Antwort von Christiane Krüger-Hemmer, Referatsleiterin Bildungs- und Kulturstatistik im Statistischen Bundesamt Wiesbaden, vom 21. Oktober 2002.

<sup>191</sup> Vgl. Michael Urselmann, a.a.O., S. 27 f.

<sup>192</sup> Vgl. Jens-Uwe Böttcher, a.a.O., S. 11 f.

einem Freundes- oder Förderverein der Schule zusammengetragen werden.<sup>193</sup> Der finanzielle Beitrag, den ein **Förderverein** einer öffentlichen Schule leisten kann, gewinnt an Bedeutung. Mitglieder des Vereins sind Eltern, ehemalige Schüler, örtliche Honoratioren und Lehrer, die einen Jahresbeitrag bezahlen.<sup>194</sup> Zusätzliche finanzielle Mittel können als zweckbestimmte Spenden für einzelne Projekte, Investitionen oder Bauvorhaben über Spendenaufrufe des Fördervereins erzielt werden.<sup>195</sup> Eine bundesweite Anlaufstelle für Fördervereine von Schulen gibt es bislang nicht.<sup>196</sup> Präzedenzfälle unterlaufen das staatliche Einstellungsmonopol für Lehrer, indem Eltern durch Spenden die Lehrerbesoldung (mit-) finanzieren.<sup>197</sup> Die für die Ausstellung von Spendenbescheinigungen sowie für Steuervergünstigungen erforderliche Gemeinnützigkeit des schulischen Fördervereins ergibt sich durch die Förderung von Bildung und Erziehung (§52 II Nr. 1 AO). Was **Werbung** betrifft, so verbietet der Erziehungs- und Bildungsauftrag der Schule, dass „in den Schulen Werbung für wirtschaftliche, politische, weltanschauliche oder sonstige Interessen betrieben, Waren vertrieben oder Sammlungen, Wettbewerbe oder Erhebungen durchgeführt werden“.<sup>198</sup> Dieses Werbeverbot verfügt über eine Öffnungsklausel zugunsten von Sponsoring: „Spenden können durch die Schulen entgegengenommen werden, wenn sie pädagogischen Zwecken dienen und demgegenüber eine etwaige Werbung deutlich zurücktritt und nur einen geringen Umfang hat.“<sup>199</sup> Unter **Sponsoring** wird nach dem Bundesfinanzministerium „üblicherweise die Gewährung von Geld oder geldwerten Vorteilen durch Unternehmen zur Förderung von Personen, Gruppen und/oder Organisationen in sportlichen, kulturellen, kirchlichen, wissenschaftlichen, sozialen, ökologischen oder ähnlich bedeutsamen gesellschaftspolitischen Bereichen verstanden, mit der regelmäßig auch eigene unternehmensbezogene Ziele der Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit verfolgt

---

<sup>193</sup> Vgl. Rosemarie Friedrich, a.a.O., S. 158 f.

<sup>194</sup> Vgl. Bernhard Gayer, a.a.O., S. 127.

<sup>195</sup> Vgl. Ernst Krohmer u.a., Schulen brauchen Freunde, in: SchulVerwaltung BW, 9. Jg., 2000, Heft 2, S. 42-44, hier S. 42.

<sup>196</sup> Vgl. Bundesverband der Fördervereine in Deutschland e.V. (Hrsg.), Aufgaben des Bundesverbandes, 09. Oktober 2002, <http://www.foerderevereine.org/bfd/aufgaben.htm>.

<sup>197</sup> So erstmals 1998 in Hamburg. Vgl. Karen Andresen, „Da müssen wir was bieten“, in: Der Spiegel, 42. Jg., Nr. 48, 23. November 1998, S. 58 ff. (Genios).

<sup>198</sup> 1. WerbungVwV.

<sup>199</sup> 2.2. WerbungVwV.

werden.<sup>200</sup> Aus Unternehmenssicht stellt Sponsoring ein Kommunikationsinstrument dar, um eigene Ziele wie Imagepflege zu erreichen.<sup>201</sup> Sponsoring ist somit ein Vertragsverhältnis, das auf dem marktwirtschaftlichen *do ut des*, dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung, beruht und Rechtsverbindlichkeit hat.<sup>202</sup> Längere Tradition als das Sponsoring auf Schulebene hat die Finanzierung von den landesweiten Schulsporttagen oder dem Bundeswettbewerb Mathematik.<sup>203</sup> Eine Studie belegt, dass die meisten Deutschen dem Schul sponsoring aufgeschlossen gegenüberstehen.<sup>204</sup> Aus Sicht der Verwaltung ist Sponsoring im Schulbereich „als Instrument, welches die von Ländern und Kommunen bereitzustellende Finanzierung ergänzt, grundsätzlich zu befürworten.“<sup>205</sup> Doch erscheint die Akzeptanz teilweise eher als Zugeständnis an ungünstige Rahmenbedingungen denn als wohlüberlegte Entscheidung für privates Engagement.<sup>206</sup>

#### D. Entwicklungstendenzen bei Einnahmen und Ausgaben

Die Finanzlage der Kommunen hat sich in den Jahren 2001 und 2002 infolge gravierender **Einnahmerückgänge** zunehmend verschlechtert. Ursache dafür ist zunächst das Steuersenkungsgesetz, welches 2001 Zuweisungs- und Steuerverluste betreffend den Gemeindeanteil an der Einkommensteuer im Umfang von 4 Mrd. € zur Folge hat. Daneben trägt der unerwartet hohe Einbruch der Gewerbesteuer in der Höhe von 2 Mrd. € bzw. über 11% im Vergleich zum Vorjahr zu einer bedenklichen kommunalen Haushaltslage bei.<sup>207</sup> Doch nicht nur sinkenden Einnahmen sehen sich die Kommunen gegenüber, sondern auch

<sup>200</sup> Bundesfinanzministerium (Hrsg.), Schreiben des Bundesfinanzministeriums vom 18. Februar 1998 zur steuerlichen Behandlung des Sponsoring, BStBl. I 1998 S. 212.

<sup>201</sup> Vgl. Manfred Bruhn, Marketing, 4. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 240.

<sup>202</sup> Vgl. Helmut Schorlemmer, Schul-Sponsoring, in: Schulverwaltung spezial, 3. Jg., 2001, Heft 1, S. 44-47, hier S. 44, sowie Bernhard Gayer, a.a.O., S. 128.

<sup>203</sup> Vgl. Interview mit Dietrich Laber, a.a.O., sowie Dieter Mussler, Dem Nachwuchs eine Chance, in: FAZ, Nr. 204, 03. September 2002, S. B3.

<sup>204</sup> Die Studie Schul-Sponsoring 2001 wurde von ipsos und dem New Business Verlag durchgeführt. Vgl. Portal Schule (Hrsg.), Gute Noten für Schul-Sponsoring, 09. Oktober 2002, [http://www.portalschule.de/sponsoring\\_studie.php3](http://www.portalschule.de/sponsoring_studie.php3).

<sup>205</sup> Deutscher Städtetag (Hrsg.), Sponsoring im Schulbereich, Beschluss des Präsidiums des Deutschen Städtetages vom 17.3.1999, 14. Oktober 2002, [http://www.staedtetag.de/10/presseecke/dst\\_beschlusse/artikel/1999/03/17/11/](http://www.staedtetag.de/10/presseecke/dst_beschlusse/artikel/1999/03/17/11/).

<sup>206</sup> „So lässt sich bei knapper werdenden öffentlichen Ressourcen Sponsoring insbesondere in gesellschaftspolitisch bedeutsamen Bereichen (Sozial-, Bildungs-, Ökosponsoring) nicht mehr hinterfragen.“ Ministerium für Kultus, Jugend und Sport (Hrsg.), Rechtslage bei Zuwendungen durch Sponsoren, Schreiben vom 01. April 1999, zitiert nach Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (Hrsg.), GEW-Jahrbuch 2002, Stuttgart 2001, S. 551.

<sup>207</sup> Vgl. Hanns Karrenberg und Engelbert Münstermann, Städtische Finanzen: Kollaps oder Reformen! (Kurzfassung), in: der städtetag, 55. Jg., 2002, Heft 4, S. 4-13, hier S. 4 f. und 9.

steigenden Ausgaben, welche aus einer Steigerung der Personalausgaben um 2,8% im Vergleich zum Vorjahr resultieren.<sup>208</sup> Die Reaktion der Kommunen ist ein strikter Sparkurs vor allem bei den Sachinvestitionen, deren Umfang 2002 im Vergleich zu 1992 33% bzw. 11 Mrd. € niedriger ausfällt.<sup>209</sup> Diese Finanzkrise droht mittlerweile nicht mehr nur Städten in Ostdeutschland oder im Ruhrgebiet, sondern bspw. auch Karlsruhe.<sup>210</sup> Im Rahmen der umfangreichen Streichungen im Haushaltsplan werden auch die Mittel für die Schulen knapper. Da es dort „niemandem unmittelbar weh tut“<sup>211</sup>, wird zunächst bei den Zukunftsinvestitionen gespart. So wird in Frankfurt die geplante Erweiterung von Gymnasien und Berufsschulen verschoben, zudem soll die Zahl auswärtiger Schüler begrenzt werden.<sup>212</sup> Aus der Verzögerung von Instandhaltungsmaßnahmen können kostspielige Totalsanierungen resultieren.<sup>213</sup> Die Finanzknappheit schlägt sich neben den baulichen Maßnahmen unmittelbar bei den Lernmitteln nieder. So haben die öffentlichen Mittel für Schulbücher einen Tiefststand von 274 Mio. € erreicht, wobei Schulbücher im Durchschnitt neun Jahre verwendet werden.<sup>214</sup> Die derzeitigen Steuerschätzungen prognostizieren zwar steigende Einnahmen für Länder und Gemeinden<sup>215</sup>, ihre Zuverlässigkeit sollte dennoch kritisch betrachtet werden.<sup>216</sup> So mussten die Prognosen der Steuerschätzung im Mai 2002 bereits im August gravierend nach unten korrigiert werden.<sup>217</sup> Da die derzeit sinkenden Einnahmen der Kommunen nicht konjunkturell, sondern primär strukturell bedingt sind, soll eine Kommission die Gemeindefinanzreform vorantreiben.<sup>218</sup> Der Deutsche Städtetag fordert hierbei eine Stärkung der finanziellen Ausstattung der Gemeinden sowie eine Reform des

<sup>208</sup> Vgl. o.V., Höhere Personalausgaben bringen die Länder in Bedrängnis, in: FAZ, Nr. 256, 04. November 2002, S. 13.

<sup>209</sup> Vgl. Hanns Karrenberg und Engelbert Münstermann, Städtische Finanzen: Kollaps oder Reformen! (Kurzfassung), a.a.O., S. 5 f.

<sup>210</sup> Vgl. Hans Riebsamen, Mehrkämpfer gesucht, in: FASZ, Nr. 40, 06. Oktober 2002, S. 7.

<sup>211</sup> Ebenda.

<sup>212</sup> Vgl. Claus-Jürgen Göpfert, Abstriche bei Schulen, Sport und Straßen, in: Frankfurter Rundschau, Nr. 222, 24. September 2002, S. 32.

<sup>213</sup> Vgl. Hans Riebsamen, Mehrkämpfer gesucht, a.a.O., S. 7.

<sup>214</sup> Vgl. o.V., Geld für Schulbücher dramatisch gekürzt, in: FAZ, Nr. 43, 20. Februar 2002, S. 4.

<sup>215</sup> Vgl. Bundesfinanzministerium (Hrsg.), Ergebnisse der Steuerschätzung Mai 2002, 14. Oktober 2002, <http://www.bundesfinanzministerium.de/Anlage11964/Ergebnis-der-Steuerschaetzung-Mai-2002.pdf>.

<sup>216</sup> Vgl. Hanns Karrenberg und Engelbert Münstermann, Städtische Finanzen: Kollaps oder Reformen!, in: der städtetag, 55. Jg., 2002, Heft 4, S. 14-96, hier S. 61 ff.

<sup>217</sup> Vgl. o.V., Ausfälle betragen allein in diesem Jahr mehr als 10 Milliarden Euro, in: Handelsblatt, Nr. 166, 29. August 2002, S. 3.

<sup>218</sup> Vgl. Bundesfinanzministerium (Hrsg.), Kommission zur Reform des kommunalen Finanzsystems, Pressemitteilung vom 21. November 2001, 14. Oktober 2002, <http://www.bundesfinanzministerium.de/Aktuelles/Pressemitteilungen>.

Gemeindesteuersystems.<sup>219</sup> Da von der Ausgestaltung dieser Reform die Kommunalfinanzen abhängen, können derzeit keine befriedigenden Aussagen über Einnahmen-Tendenzen getroffen werden. Zudem ist mit einer Verzögerung des Zeitplans zu rechnen, der ursprünglich einen Gesetzesbeschluss zum Jahresende 2003 vorsah.<sup>220</sup> Doch bereits im Vorfeld wird bezweifelt, ob die Gemeindefinanzreform ausreicht, um die kommunalen Finanzierungsprobleme zu lösen. Stattdessen bestehen Forderungen nach Soforthilfen in Form eines Investitionsprogramms, um die kommunale Selbstverwaltung zu sichern.<sup>221</sup> Was die **Ausgaben-Prognose** betrifft, so weist Baden-Württemberg traditionell einen positiven Wanderungssaldo auf, der sich direkt im Zuzug von Kindern im schulpflichtigen Alter und indirekt in der Erhöhung der Wohnbevölkerung niederschlägt. Daraus resultiert ein Anstieg der Schülerzahlen auf einen neuen Höchststand im Jahr 2004/2005 von 1,58 Mio.<sup>222</sup> Um die Unterrichtsversorgung angesichts dieser Prognose zu gewährleisten, sind bis 2006 insgesamt 5.500 neue Lehrerstellen vorgesehen.<sup>223</sup> Demgegenüber kämpfen die ostdeutschen Schulen mit kontinuierlich sinkenden Schülerzahlen und somit einer zu geringen Auslastung.<sup>224</sup> Geburtenrückgang und Abwanderung aufgrund des Mangels an attraktiven Arbeitsplatzangeboten werden bis zum Jahr 2010 die Zahl der Schüler nahezu halbieren.<sup>225</sup> Durch den geplanten Ausbau der Schulen zu Ganztageseinrichtungen werden bundesweit um 30% erhöhte Personalkosten erwartet.<sup>226</sup> Da das öffentliche Interesse die Legitimationsbasis der öffentlichen Aufgaben und somit auch der Schulen darstellt, sollte dieses in die Ausgabenpolitik einbezogen werden. Einer Studie zufolge fordern 90% der Deutschen höhere Investitionen im Bildungsbereich, demnach sollte langfristig nicht mit sinkenden Ausgaben gerechnet werden.<sup>227</sup> Die skizzierten finanziellen

---

<sup>219</sup> Vgl. Deutscher Städtetag (Hrsg.), Grundsätze und Prüfsteine zum Thema Gemeindefinanzreform, in: Mitteilungen des Deutschen Städtetages Nr. 9 vom 13. Mai 2002, S. 148.

<sup>220</sup> Vgl. o.V., Finanzreform für Kommunen verzögert, in: FAZ, Nr. 254, 01. November 2002, S. 13.

<sup>221</sup> Vgl. Kerstin Schwenn u.a., Die Kasse leer – die Lage dramatisch, in: FAZ, Nr. 254, 01. November 2002, S. 1-2, hier S. 2.

<sup>222</sup> Vgl. Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden Württemberg (Hrsg.), Bericht, a.a.O., S. 44.

<sup>223</sup> Vgl. ebenda, S. 50.

<sup>224</sup> Vgl. Christiane Harriehausen, Zukunft verwalten oder gestalten, in: FASZ, Nr. 40, 06. Oktober 2002, S. V1 1.

<sup>225</sup> Vgl. Reiner Burger, Der zweite Umbruch, in: FAZ, Nr. 76, 02. April 2002, S. 7, sowie Gesine Kort-Weiher und Hartmut Thielen, Bevölkerungsentwicklung in den neuen Ländern, in: der städtetag, 55. Jg., Heft 5, S. 17-19, hier S. 18.

<sup>226</sup> Vgl. Wulf Schmiese, Warten auf die kleine Revolution, in: FASZ, Nr. 42, 20. Oktober 2002, S.4.

<sup>227</sup> Vgl. Mummert + Partner Unternehmensberatung (Hrsg.), PISA-Studie: Bildung braucht Nachhilfe, Presseinformation vom 12. September 2002.

Entwicklungen dürfen jedoch nicht der ausschließliche Grund für Wirtschaftlichkeitsüberlegungen sein, vielmehr ist auch „bei vollen Kassen“ wirtschaftliches Handeln anzustreben.

#### E. Wirtschaftlichkeit als Herausforderung

Die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu beachten, findet erstmals im Preußen des 18. Jhd. Eingang in die Haushaltswirtschaft und erlangt 1970 Verfassungsrang (Art. 114 II 1 GG).<sup>228</sup> Eine explizite Erläuterung des Begriffs Wirtschaftlichkeit fehlt jedoch.<sup>229</sup> Die Betriebswirtschaft definiert Wirtschaftlichkeit als wirtschaftliche Zweckmäßigkeit oder Zweck-Mittel-Relation in Form eines Quotienten aus Zweck und Mittel. Hierbei werden Zweck und Mittel wirtschaftlich bestimmt, das verfolgte Ziel muss jedoch kein wirtschaftliches Ziel sein.<sup>230</sup> Teilweise wird die Wirtschaftlichkeit nur auf den technisch-organisatorischen Bereich des Betriebs angewendet.<sup>231</sup> Formulieren lässt sie sich als Maximalprinzip oder als Minimalprinzip; ersteres bedeutet, aus einem bestimmten Bestand an Mitteln heraus das bestmögliche Ergebnis zu erreichen, das Minimalprinzip oder Sparsamkeitsprinzip dagegen versucht, ein bestimmtes Ergebnis mit möglichst geringem Mitteleinsatz zu erreichen.<sup>232</sup> Wirtschaftliches Verwaltungshandeln impliziert bestmögliche Ausnutzung von Ressourcen und strebt daher ein möglichst günstiges Verhältnis von Nutzen (Grad der Zielerreichung) und Kosten (Verbrauch von Ressourcen) an.<sup>233</sup> Eine weitere Formulierung der Wirtschaftlichkeit ergibt sich aus dem Verhältnis zwischen angestrebtem und tatsächlichem Ergebnis bei gegebenem Mitteleinsatz, d.h. dem Quotienten aus Soll und Ist.<sup>234</sup> Bezogen auf den Schulbereich würde man nach dem Minimalprinzip den Bildungs- und Erziehungsauftrag bzw. die vorgegebenen Pflichtstunden mit minimalem Einsatz an Sachmitteln und

<sup>228</sup> Vgl. Jürgen Schmidt, a.a.O., S. 19 f.

<sup>229</sup> Vgl. Peter Eichhorn, Verwaltungshandeln und Verwaltungskosten, Baden-Baden 1979, S. 11.

<sup>230</sup> Vgl. Peter Eichhorn, Das Prinzip Wirtschaftlichkeit, a.a.O., S. 134 f.

<sup>231</sup> Vgl. Erich Gutenberg, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958, S. 31 f.

<sup>232</sup> Vgl. Heinrich Reiner mann, Wirtschaftlichkeitsanalysen, in: Handbuch der Verwaltung, hrsg. von Ulrich Becker und Werner Thieme, Heft 4.6, Pfaffenhofen/Ilm 1974, S. 3, sowie Jürgen Schmidt, a.a.O., S. 28.

<sup>233</sup> Vgl. Peter Eichhorn, Verwaltungshandeln und Verwaltungskosten, a.a.O., S. 14, sowie Jürgen Schmidt, a.a.O., S. 27.

<sup>234</sup> Vgl. Peter Eichhorn, Das Prinzip Wirtschaftlichkeit, a.a.O., S. 137 f. Diese Formulierung hat in der Praxis nur wenig Bedeutung. Vgl. Erich Gutenberg, a.a.O., S. 32, sowie Peter Eichhorn, Verwaltungshandeln und Verwaltungskosten, a.a.O., S. 21.

Personal zu erreichen versuchen. Folgte man dagegen dem Maximalprinzip, so hätte man zum Ziel, mit den gegebenen Lehrern und Sachmitteln einen größtmöglichen Output (Schulstunden) bzw. das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Diese Ausprägung trifft eher auf das Verwaltungshandeln zu als die Sparsamkeit.<sup>235</sup> Wirtschaftlichkeitsüberlegungen der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre „müssen alle wesentlichen Folgewirkungen von Maßnahmen unabhängig davon einbeziehen, ob sie innerhalb oder außerhalb nur durch die organisatorische Gliederung gezogener Grenzl意思en anfallen.“<sup>236</sup> Hierzu können die Zweckerfolge oder *Outputs* weiter untergliedert werden.<sup>237</sup> So kann die Wirtschaftlichkeit unter Einbeziehung außerwirtschaftlicher Zweckmäßigkeiten politischer, sozialer oder kultureller Art – unterschieden in *Outcome* (Auswirkung des Outputs) und *Impact* (Einwirkung) – auf die Begriffe Effizienz und Effektivität erweitert werden.<sup>238</sup> Auch die Mittelkategorien müssen im öffentlichen Bereich erweitert werden, denn es fallen hier außer innerbetrieblichen auch externe Kosten an, welche die Wirtschaftlichkeit nicht erfasst.<sup>239</sup> Da die öffentlichen Schulen in erster Linie einer metaökonomischen Aufgabenstellung folgen, erscheint eine ausschließliche Implementation der Wirtschaftlichkeit für das Schulwesen als nicht ausreichend. Ob Effizienz und Effektivität im Schulbereich geeigneter sind, soll im Zusammenhang mit New Public Management dargestellt werden.

#### F. New Public Management als neuer Ansatz

Neben dem Prinzip Wirtschaftlichkeit nimmt das New Public Management eine bedeutende Rolle in der internationalen Verwaltungsmodernisierung ein. Es stellt kein in sich geschlossenes Konzept dar, sondern vereint vielmehr zahlreiche verwaltungspolitische Reformstrategien, was einerseits Raum für Interpretation lässt, jedoch andererseits Angriffsfläche für Kritik bietet („Festival der

---

<sup>235</sup> Vgl. Peter Eichhorn, Verwaltungshandeln und Verwaltungskosten, a.a.O., S. 14 f.

<sup>236</sup> Heinrich Reiner mann, a.a.O., S. 9.

<sup>237</sup> Bspw. in Kapazitätsveränderung, Ausstoß, Programmwirkungen, Programmbereichergebnisse und Erhöhung des Gemeinwohls. Vgl. Heinrich Reiner mann, a.a.O., S. 15 f.

<sup>238</sup> Vgl. Peter Eichhorn, Das Prinzip Wirtschaftlichkeit, a.a.O., S. 139 f. und Peter Eichhorn, Verwaltungshandeln und Verwaltungskosten, a.a.O., S. 21 f.

<sup>239</sup> Vgl. Peter Eichhorn, Verwaltungshandeln und Verwaltungskosten, a.a.O., S. 32 f.

Visionen“, „Management-Fast-Food“).<sup>240</sup> Aus den „Dysfunktionalitäten des Bürokratiemodells“<sup>241</sup> heraus kann NPM helfen, einen Paradigmenwechsel hin zu neuen Organisationsformen herbeizuführen. Eine inhaltliche Abgrenzung und Strukturierung kann auf drei Ebenen erfolgen. Die **erste Ebene** basiert auf der Theorie des Staatsversagens und betrifft Entscheidungsfelder wie Aufgabenkritik und Privatisierung.<sup>242</sup> Die **zweite Ebene** der externen Strukturreform betrifft das Außenverhältnis öffentlicher Verwaltungen und steht unter den Grundsätzen des Wettbewerbs, der Finanzierung öffentlich bereitgestellter Güter und Dienstleistungen durch die Nutzer sowie der Schaffung von Wahlmöglichkeiten.<sup>243</sup> Die institutionenökonomischen Ansätze wie die Principal Agent – Theorie, Property Rights – Theorie oder der Public Choice – Ansatz stellen Anknüpfungspunkte dieser Ebene dar.<sup>244</sup> Für die öffentliche Finanzierung des Bildungswesens sprechen positive Externalitäten (Alphabetisierung, Integration von Immigranten, Grundlage für technologischen Fortschritt) sowie die unabhängig von den finanziellen Möglichkeiten der Familien den Kindern zu gewährende Chancengleichheit. Im Zuge des New Public Management stellt sich die Frage, ob das Bildungswesen, weil öffentlich finanziert, auch von öffentlicher Seite erbracht werden muss.<sup>245</sup> Durch NPM könnte das Schulsystem statt durch Vorschriften über den Wettbewerb gesteuert werden.<sup>246</sup> Die Etablierung von Wettbewerb in öffentlichen Monopolen ist in einigen Bereichen bereits vorangeschritten – die Schulen bleiben bislang außen vor. „Students don’t choose; parents don’t choose; and schools don’t compete for their customers.“<sup>247</sup> Abhilfe schaffen könnten vom Staat ausgegebene Bildungsgutscheine. Durch dieses erstmals von Milton Friedman vorgeschlagene Konzept wäre ein direkter Wettbewerb zwischen öffentlichen und privaten Schulen gegeben bei freier Schulwahl der Eltern bzw.

<sup>240</sup> Vgl. Eckhard Schröter und Hellmut Wollmann, New Public Management, in: Handbuch zur Verwaltungsreform, 2. Aufl., hrsg. von Bernhard Blanke u.a., Opladen 2001, S. 71–82, hier S. 71, sowie Werner Jann, Neues Steuerungsmodell, in: Handbuch zur Verwaltungsreform, 2. Aufl., hrsg. von Bernhard Blanke u.a., Opladen 2001, S. 82–92, hier S. 90.

<sup>241</sup> Dietrich Budäus, Von der bürokratischen Steuerung zum New Public Management - Eine Einführung, in: New Public Management, hrsg. von Dietrich Budäus, Peter Conrad und Georg Schreyögg, Berlin 1998, S. 1–10, hier S. 3.

<sup>242</sup> Vgl. ebenda.

<sup>243</sup> Vgl. ebenda, S. 4.

<sup>244</sup> Vgl. Eckhard Schröter und Hellmut Wollmann, a.a.O., S. 71 ff.

<sup>245</sup> Vgl. Joseph E. Stiglitz, a.a.O., S. 426 f.

<sup>246</sup> Vgl. Ernst Buschor, New Public Management und Schule, in: Schule in Wissenschaft, Politik und Praxis, 25 Jahre IWP, Tagungsbeiträge, hrsg. von Rolf Dubs und Richard Luzi, Sankt Gallen 1997, S. 147–176, hier S. 150.

<sup>247</sup> David Osborne und Ted Gaebler, Reinventing Government, New York 1993, S. 93.



Schüler.<sup>248</sup> Die erweiterte Wahlmöglichkeit der Bürger durch Subjekt- statt Objektfinanzierung stellt hierbei eine logische Konsequenz der von NPM geforderten Kundenorientierung dar.<sup>249</sup> In den USA führt die freie Schulwahl allerdings bisweilen zu einer „de-facto Rassentrennung“.<sup>250</sup> Sofern kein faktischer Wettbewerb durch die genannten *Vouchers* möglich ist, können Kosten- und Leistungsvergleiche und Wettstreitelemente als Wettbewerbssurrogate dienen.<sup>251</sup> Im Rahmen von Benchmarking formuliert die *Audit Commission* in Großbritannien Indikatoren für das Schulwesen, darunter Ausgaben je Schüler, Zahl der Schüler je Klasse, um die *Performance* der einzelnen Kommune abzubilden.<sup>252</sup> Der Gedanke, mittels Berichterstattung Transparenz im Schulwesen zu erreichen, ist wohl in Vergessenheit geraten. So waren bereits die preußischen Provinzen des 19. Jahrhunderts verpflichtet, jährliche sog. Schulprogramme über den Schulalltag abzufassen. Adressaten dieser Jahresberichte waren das Ministerium und die örtlichen Konsistorien (Kirchenräte), andere Schulen sowie die Eltern.<sup>253</sup> Die Binnenreform (**dritte Ebene**) umfasst einerseits „harte“ Reformelemente wie Kosten- und Leistungsrechnungen und andererseits „weiche“ Elemente, worunter Leitbilder, Personalentwicklung oder Organisationskultur fallen. Hier, auf der Ebene des *Managerialismus* oder *Public Management*, ist das Neue Steuerungsmodell angesiedelt, dessen Reformelemente u.a. Dezentralisierung, Kongruenz von Ressourcen- und Fachkompetenz sowie Kontraktmanagement umfassen.<sup>254</sup> Auf diesen drei Ebenen strebt New Public Management eine wirtschaftliche, effiziente und effektive Aufgabenwahrnehmung an.<sup>255</sup> Diese Terminologie des sog. **3-E-Konzeptes** basiert auf dem *Local Government Act*: „A best value authority must make arrangements to secure continuous improvement in the way in which its functions are exercised, having regard to a combination of economy, efficiency and

---

<sup>248</sup> Vgl. Joseph E. Stiglitz, a.a.O., S. 432.

<sup>249</sup> Vgl. David Osborne und Ted Gaebler, a.a.O., S. 180 f.

<sup>250</sup> Vgl. Gita Steiner-Khamsi, a.a.O., S. 129 ff.

<sup>251</sup> Vgl. Frank Nullmeier, Wettbewerb und Konkurrenz, in: Handbuch zur Verwaltungsreform, 2. Aufl., hrsg. von Bernhard Blanke u.a., Opladen 2001, S. 92-104, hier S. 96.

<sup>252</sup> Vgl. Viertes Kapitel C. IV., sowie Dietmar Bräunig, Öffentliche Verwaltung und Ressourcenbewirtschaftung, Baden-Baden 2000, S. 173.

<sup>253</sup> Vgl. Regina Mönch, Die Preußen wussten noch, was in ihren Schulen los war, in: FAZ, Nr. 266, 15. November 2002, S. 48.

<sup>254</sup> Vgl. Dietrich Budäus, a.a.O., S. 4.

<sup>255</sup> Vgl. Eckhard Schröter und Hellmut Wollmann, a.a.O., S. 71 ff.

effectiveness.<sup>256</sup> Wirtschaftlichkeit wird aufgefasst als Istkosten-Sollkosten-Quotient, Effizienz als Input-Output-Verhältnis und Effektivität als Zielerreichungsgrad.<sup>257</sup> Durch Ergänzung des 3-E-Konzepts um die Ordnungsmäßigkeitsebene, auf welcher die Angemessenheit des Verwaltungshandelns angesiedelt ist, entsteht das 4-Ebenen-Konzept.<sup>258</sup>

## Viertes Kapitel

### Schulmanagement – ein Zukunftsmodell

#### A. Schulen als Dienstleistungsbetriebe

Die in den 60er Jahren durchgeführten Studien zur Bildungsproduktionsfunktion setzen lediglich Inputs wie Schüler, Lehrer, finanzielle Mittel und Outputs in Form von Leistungen der Schüler in Verbindung.<sup>259</sup> Die Organisationstheorie der Schule wird nicht einbezogen, sondern stellt eine *Black Box* dar. Untersuchungen belegen jedoch, dass die organisatorischen und prozessualen Faktoren von zentraler Bedeutung für die schulische Produktivität sind.<sup>260</sup> Schulen erstellen Dienstleistungen wie Unterricht oder Abnahme von Prüfungen durch Kombination von Elementarfaktoren und monetären Faktoren.<sup>261</sup> Die dispositiven Faktoren im Schulbereich sind Schulleitung, Planung und Organisation.<sup>262</sup> Die erbrachten Dienstleistungen weisen die typischen Kriterien wie u.a. Intangibilität, Integration des externen Faktors in den Dienstleistungsprozess, beschränkte Reversibilität auf.<sup>263</sup> Das *uno actu*-Prinzip, die Simultanität von Produktion und Konsum, betont die Mitwirkung des Schülers und erhebt ihn somit vom Konsumenten in den Stand eines Mitproduzenten.

<sup>256</sup> Her Majesty's Stationery Office (Hrsg.), Local Government Act 1999, 23. November 2002, <http://www.hmso.gov.uk/acts/acts1999/19990027.htm#3>.

<sup>257</sup> Vgl. Kuno Schedler und Isabella Proeller, *New Public Management*, Bern, Stuttgart und Wien 2000, S. 63.

<sup>258</sup> Vgl. Anlage 9, sowie Ernst Buschor, a.a.O., S. 155.

<sup>259</sup> Vgl. Werner Biewer, *Steuerung und Kontrolle öffentlicher Schulen*, Neuwied, Krefeld und Berlin 1994, S. 1.

<sup>260</sup> Vgl. ebenda, S. 29.

<sup>261</sup> Vgl. Peter Eichhorn, *Öffentliche Betriebswirtschaftslehre*, Berlin 1997, S. 30.

<sup>262</sup> Vgl. Rosemarie Klaus-Roeder, *Tätigkeitsanalyse des Lehrers: Arbeitsmerkmale, Arbeitszeitberechnung*, in: *Modernes Schulmanagement*, hrsg. von Hermann Müller, Freiburg im Breisgau 1974, S. 92-116, hier S. 93.

<sup>263</sup> Vgl. Manfred Bruhn, *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen*, 3. Aufl., Berlin u.a. 2001, S. 15 f.

## B. Zielsystem der Schulen

In Hinblick auf die ökonomische Zweckmäßigkeit von Schulen sind folgende Fragen zu beantworten: „Welche Ziele sind anzustreben, wie können die Leistungen bei gegebenen (...) Zielen möglichst effizient erstellt und angeboten werden und welche Wirkungen gehen dabei auf andere Wirtschaftssubjekte aus?“<sup>264</sup> Die Bedeutung eines ausformulierten Zielsystems wird umso deutlicher, als die Pädagogik dazu neigt, aus Angst vor einer Behinderung pädagogischer Autonomie abstrakte und umfassende Ziele zu formulieren.<sup>265</sup> Grundlegend lassen sich die Ziele einer Organisation ihren unterschiedlichen hierarchischen Ebenen entsprechend unterscheiden, wodurch sich eine Zielhierarchie ergibt.<sup>266</sup> Bei der Formulierung des Zielsystems sind einerseits die organisationsexternen Einflüsse in Form von rechtlich verbindlichen Vorgaben, andererseits die internen Einflüsse von Mitarbeitern und Management zu beachten.<sup>267</sup> Die Zielhierarchie hat den Unternehmenszweck, *Business Mission*, als Ausgangspunkt, über die Vision bzw. das Leitbild werden die Unternehmensgrundsätze formuliert, welche in Zielen des Unternehmens konkretisiert und in Geschäftsbereichsziele heruntergebrochen werden.<sup>268</sup> Auf der obersten Ebene des schulischen Zielsystems ist der gesetzlich verankerte Bildungs- und Erziehungsauftrag angesiedelt. Gegenüber dieser schulexternen verbindlichen Vorgabe soll das Leitbild der Schule ein kooperativ entwickeltes Konzept sein.<sup>269</sup> Die Leitsätze betreffen Unterrichtsziele, Schulklima, Bezug zur Öffentlichkeit und Haltung gegenüber den Schülern.<sup>270</sup> Die folgende Ebene dient der Konkretisierung des landesweiten Bildungs- und Erziehungsauftrags im sog. Schulprogramm.<sup>271</sup> Ab der Unternehmensebene lassen sich die Ziele in Formal- und Sachziele unterscheiden, wobei eine Abgrenzung anhand der

<sup>264</sup> Peter Eichhorn, *Öffentliche Betriebswirtschaftslehre*, a.a.O., S. 26.

<sup>265</sup> Vgl. Horst Maeck, a.a.O., S. 109 f.

<sup>266</sup> Vgl. Hans Raffée, *Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre*, 9. Aufl., Göttingen 1995, S. 122.

<sup>267</sup> Vgl. Thorsten Ebert, *Verknüpfung betriebswirtschaftlicher und gesellschaftspolitischer Ziele in kommunalen Versorgungsunternehmen*, Frankfurt am Main u.a. 1998, S. 29 f.

<sup>268</sup> Vgl. Alfred Kieser, *Ziele und Zielbildung*, in: *Unternehmungspolitik*, hrsg. von Alfred Kieser und Walter A. Oechsler, Stuttgart 1999, S. 91-121, hier S. 101.

<sup>269</sup> Vgl. Horst Maeck, a.a.O., S. 190.

<sup>270</sup> Vgl. Guy Kempfert und Hans-Günter Rolff, *Leitbildentwicklung mit dem gesamten Kollegium eines Gymnasiums*, in: *Schulleitung und Schulentwicklung*, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, B 2.4, S. 15.

<sup>271</sup> Vgl. Franz-Josef Thiemermann, *Schulleiter im Hauptberuf*, Neuwied und Kriftel 1998, S. 19.

Operationalisierung<sup>272</sup> möglich ist. Alternativ kann nach der betroffenen Sphäre des Wirtschaftssubjektes und dem Zielinhalt vorgegangen werden, so werden Formalziele als erwünschte geldwerte Zustände definiert. Entsprechend stellen Sachziele die Leistungssphäre berührende erwünschte naturale Zustände dar.<sup>273</sup> Die schulischen Sach- und Formalziele stehen direkt im Spannungsfeld zwischen Pädagogik und Ökonomie. Im Gegensatz zu gewinnstrebenden Unternehmen konkretisieren sich die Formalziele nicht im sog. „magischen Dreieck“<sup>274</sup>, sondern allein in der Wirtschaftlichkeit des Mitteleinsatzes. Zwar gilt, dass die „Wirtschaftlichkeit kein Ziel, sondern eine Grundbedingung rationalen Handelns ist“<sup>275</sup>. Jedoch erscheint ihre Einbeziehung in das Zielsystem von Schulen unerlässlich, da sie bislang nicht als Grundprinzip etabliert ist. Der Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schulen findet Niederschlag in den Sachzielen in Form von Lehrplänen bzw. Bildungsstandards, die es zu erfüllen gilt, da sie Konkretisierungen des gesellschaftlichen Auftrags an die Schule darstellen.<sup>276</sup> Die Zielsysteme von Schulen<sup>277</sup> weisen je nach Schulart Spezifika auf, bspw. haben Grundschulen die Schnittstelle zu den weiterführenden Schulen im Blickfeld. Zudem kann die individuelle Schule ergänzende Unterziele formulieren. Hierbei werden einerseits sachbezogene Unterrichtsziele, andererseits personenbezogene Erziehungs- oder Sozialisationsziele formuliert und verfolgt.<sup>278</sup> Zwischen den Zielen liegen Indifferenz, Antinomie, Komplementarität oder Konkurrenz vor, wobei letzteres zu Zielkonflikten führen kann.<sup>279</sup> Um mit solchen Zielkonflikte umzugehen, werden nun entsprechend den betriebswirtschaftlichen Hauptfunktionen (Führung, Beschaffung, Absatz, Leistungserstellung, Gestaltung, Finanzierung, Kontrolle)<sup>280</sup> gegliederte Maßnahmen des Schulmanagements beurteilt.

---

<sup>272</sup> Vgl. Hans Raffée, a.a.O., S. 123, sowie Alfred Kieser, a.a.O., S. 93.

<sup>273</sup> Vgl. Peter Eichhorn, Das Prinzip Wirtschaftlichkeit, a.a.O., S. 163 f.

<sup>274</sup> Ebenda, S. 164.

<sup>275</sup> Peter Eichhorn, Öffentliche Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 31.

<sup>276</sup> Vgl. Horst Maeck, a.a.O., S. 107.

<sup>277</sup> Vgl. Anlage 10.

<sup>278</sup> Vgl. Franz-Josef Thiemermann, a.a.O., S. 18.

<sup>279</sup> Vgl. Günter Wöhe, a.a.O., S. 122 f.

<sup>280</sup> Vgl. Erich Gutenberg, a.a.O., S. 23.

## C. Maßnahmen zur Steigerung von Effizienz und Effektivität

### I. Human Resource Management

Der hoheitlichen Staatsfunktionen (§5 II LBG) vorbehaltenen **Beamtenstatus** der Lehrer steht einerseits in Bezug auf Freizügigkeit innerhalb der EU, andererseits als Ursache mangelnder Effizienz in der öffentlichen Verwaltung in der Kritik.<sup>281</sup> Zunächst aber ergeben sich daraus Anforderungen und Zuständigkeiten das schulische Personalmanagement betreffend. So kann der Schulleiter in seiner Funktion als Vorgesetzter den Lehrern für ihre dienstliche Tätigkeit Anordnungen erteilen (§4 II LBG), zudem hat er die Berechtigung, Unterrichtsbesuche vorzunehmen und dienstliche Beurteilungen abzugeben (§41 II SchG). Schulisches Personalmanagement unterliegt dem **Spannungsfeld**, dass die Lehrkräfte zentraler Kostenfaktor des Schulwesens sind und zugleich maßgeblich dessen Input- und Prozessqualität bestimmen. Auf den Bereich der öffentlichen Verwaltung ausdehnen lässt sich im Rahmen von NPM besonders der Michigan-Ansatz des Human Resource Managements.<sup>282</sup> Dessen Elemente<sup>283</sup> dienen der Gliederung dieses Abschnitts, wobei auf die außerhalb der Zuständigkeit des Schulmanagements liegende Personalfreisetzung nicht eingegangen wird.

**Personalplanung** im Schulbereich bedeutet die Festlegung von Lehrerstellen anhand von prognostizierten Schülerzahlen, Neuanmeldungen, angestrebten Klassengrößen, zu unterrichtenden Fächern und ausscheidenden Lehrern.<sup>284</sup> Da eine Abstimmung zwischen prognostiziertem Bedarf und der finanziellen Lage des Landes erfolgt, steht die Personalplanung in Zusammenhang mit der Personalkostenplanung, welche Einstellungsstopps und Beförderungssperren zur kurzfristigen Kostensenkung gebraucht.<sup>285</sup> Dadurch entsteht oftmals – stabilen Personaldaten zum Trotz – eine „bildungs- und personalpolitische Achter-

<sup>281</sup> Vgl. Horst Maeck, a.a.O., S. 178, sowie Franz Köller, Schule und Recht – ein Spannungsverhältnis?, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, I 1.1, S. 5.

<sup>282</sup> Vgl. Walter A. Oechsler und Silke Vaanholt, Human Resource Management in der öffentlichen Verwaltung, in: New Public Management, hrsg. von Dietrich Budäus, Peter Conrad und Georg Schreyögg, Berlin und New York 1998, S. 152-190, hier S. 157.

<sup>283</sup> Vgl. Anlage 11.

<sup>284</sup> Vgl. Interview mit Dietrich Laber, a.a.O.

<sup>285</sup> Vgl. Walter A. Oechsler und Silke Vaanholt, a.a.O., S. 162 f.

bahn“.<sup>286</sup> Idealerweise sollte die Personalplanung nicht rein quantitativ erfolgen, sondern auf Ziele der Schule und Bedürfnisse der Mitarbeiter ausgerichtet sein.<sup>287</sup> Ihre Grundlage wäre der schulische Stellenplan, der in Hinblick auf Schülerzahlen, Lehrplan, Leitbild, finanzielle Möglichkeiten regelmäßig überarbeitet würde.<sup>288</sup> Nach Jahren hoher Bewerberüberschüsse liegt nun ein Bewerbermangel auf dem Lehrerarbeitsmarkt vor, sodass die **Personalbeschaffung** der mangelnden Attraktivität des Lehrerberufs entgegenwirken muss.<sup>289</sup> Hiermit wird ein Problem der Gesellschaft angesprochen, welche im Gegensatz zu bspw. Finnland dem Lehrerberuf geringe Achtung entgegenbringt.<sup>290</sup> Die **Personalauswahl** ist traditionell bei den Oberschulämtern als Einstellungsbehörden angesiedelt. Die Anforderungsprofile des Personals werden zentral über formale Kriterien festgelegt, wobei die Befähigung von Lehramtsprüfungen und Examensnoten abhängt.<sup>291</sup> Es bestehen mehrere Optionen, die Schulen in den Auswahlprozess einzubeziehen. Das Beteiligungsverfahren sieht ein zusätzliches Vorstellungsgespräch des Bewerbers mit der Schulleitung vor.<sup>292</sup> Über das schulbezogene Stellenausschreibungsverfahren können Stellen, die Zusatzqualifikationen erfordern, auf Antrag beim Oberschulamt ausgeschrieben werden.<sup>293</sup> Diese Internet-Ausschreibung informiert gezielt über Engpass-situationen und kann Schwierigkeiten in der Personalbeschaffung mindern.<sup>294</sup> Aufgrund von direkt an die Schule gerichteten Bewerbungen finden dort Bewerbungsgespräche statt. Die hierbei vom Schulleiter erstellte Rangfolge unter den Bewerbern wird bei der Entscheidung des Oberschulamts berücksichtigt. Autonome Einstellungsentscheidungen können die Schulleitungen nur im

---

<sup>286</sup> Hans-Martin Barthold, In den nächsten zehn Jahren sind 300 000 Lehramtsstellen zu besetzen, in: FAZ, Nr. 52, 02. März 2002, S. 67.

<sup>287</sup> Vgl. Rolf Dubs, Welchen Beitrag leisten die Ausbildung, die Auswahl und die Führung des schulischen Personals zur Qualität der schulischen Arbeit?, in: SchulVerwaltung spezial, 2. Jg., 2000, Heft 3, S. 15-18, hier S. 15.

<sup>288</sup> Vgl. Rolf Dubs, Auswahl und Beurteilung von Lehrkräften, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, C 2.9, S. 5.

<sup>289</sup> Vgl. Hermann Reichert, Neuerungen im Einstellungserlass für das Jahr 2002, in: SchulVerwaltung BW, 11. Jg., 2002, Heft 2, S. 36-39, hier S. 36.

<sup>290</sup> Vgl. Heike Schmoll, Das Land, in dem die Besten Lehrer werden, in: FASZ, Nr. 8, 24. Februar 2002, S.10.

<sup>291</sup> Vgl. Horst Maeck, a.a.O., S. 90.

<sup>292</sup> Vgl. Joachim Wenzelburger, Autonome Schule?, in: SchulVerwaltung BW, 10. Jg., 2001, Heft 4, S. 81-87, hier S. 84 f.

<sup>293</sup> Vgl. V. 26.1 Einstellungserlass.

<sup>294</sup> Vgl. Herbert Geißbauer und Karl Hittler, Die schulbezogene Stellenausschreibung für Lehrkräfte an Gymnasien, in: SchulVerwaltung BW, 10. Jg., 2001, Heft 6, S. 133-135, hier S. 134.

Bereich von ehrenamtlichen Lehrbeauftragten fällen.<sup>295</sup> Zukünftig soll die schulische Autonomie in der Lehrereinstellung in Baden-Württemberg noch zunehmen, da dies das „Personalmodell der Zukunft“<sup>296</sup> darstellt.<sup>297</sup> Damit erfolgt eine Stärkung der Rolle des Schulleiters, der Auswahlverfahren wie die Durchführung von Vorstellungsstunden, Kurzvorträge über die pädagogischen Ideen des Bewerbers mit anschließender Diskussion oder Testaufgaben wie den Entwurf eines schulischen Informatik-Konzeptes einsetzen kann.<sup>298</sup> Dies würde den Bedürfnissen der Schulleiter näher kommen, denn „wichtiger als eine gute Note im Examen ist, ob der zukünftige Kollege auch mal mit anpackt.“<sup>299</sup> Auf der **Leistungsebene** kommt dem Schulleiter die Aufgabe zu, im Rahmen der Vorgaben die Lehrer so effizient und effektiv wie möglich einzusetzen. Hier befindet sich eine unmittelbare Schnittstelle zum Qualitätsmanagement der Unterrichtsprozesse, d.h. der schulischen Mikro-Ebene. Aus einer besseren Nutzung der professionellen Fähigkeiten des Lehrpersonals resultiert eine Qualitätsverbesserung des Unterrichts, wenn gleichzeitig dem durch große Klassen und Personalmangel verursachten Verschleiß an Arbeitskraft entgegengewirkt wird.<sup>300</sup> Dass im Personaleinsatz Rationalisierungsreserven bestehen, belegt der Landesrechnungshof. So ergibt sich eine landesweite Differenz von rd. 1,5 Mio. Unterrichtsstunden zwischen tatsächlich erteiltem Unterricht und dem Umfang der Lehrverpflichtung an den Gymnasien – ein Nutzungspotential von 870 Vollzeitstellen.<sup>301</sup> Arbeitsbereiche von Lehrern sind die mit Schülern verbrachte Zeit für Unterricht und Betreuung, Vor- und Nachbereitung inkl. Korrektur und die Systemzeit bzgl. Konferenzen oder Fortbildung.<sup>302</sup> Die Nebenlasten, insb. Verwaltungstätigkeiten von Lehrkräften durch Aggregation und evtl. Delegation zu reduzieren, ist ein erster Schritt hin zu einer Rationalisierung des Schulbetriebs.<sup>303</sup> Neue Arbeitszeitmodelle können die aufgewendete Systemzeit über

---

<sup>295</sup> Vgl. Joachim Wenzelburger, a.a.O., S. 84 f.

<sup>296</sup> Annette Schavan im Interview. Vgl. o.V., „Geld allein bringt es noch nicht“, in: FASZ, Nr. 36, 08. September 2002, S. 34.

<sup>297</sup> Vgl. o.V., Mehr Lehrerstellen als Bewerber, in: FAZ, Nr. 205, 04. September 2002, S. 4.

<sup>298</sup> Vgl. Rolf Dubs, Auswahl und Beurteilung von Lehrkräften, a.a.O., S. 7.

<sup>299</sup> Interview mit Jürgen Hahn, Schulleiter des Ludwig-Frank-Gymnasiums Mannheim, am 13. Dezember 2002.

<sup>300</sup> Vgl. Hasso von Recum, a.a.O., hier S. 71.

<sup>301</sup> Vgl. Rechnungshof Baden-Württemberg (Hrsg.), Einsatz der Lehrdeputate an Gymnasien, 05. Januar 2002, [http://www.baden-wuerttemberg.de/sixcms\\_upload/media/282/iii\\_12.pdf](http://www.baden-wuerttemberg.de/sixcms_upload/media/282/iii_12.pdf).

<sup>302</sup> Vgl. Thomas Riecke-Baulecke, Effizienz von Lehrerarbeit und Schulqualität, Bad Heilbrunn 2001, S. 209.

<sup>303</sup> Vgl. Hasso von Recum, a.a.O., S. 72 f.

individuelle Arbeitszeitkonten mit Über- und Unterstunden dokumentieren und somit fachlichen Eigenheiten<sup>304</sup> Rechnung tragen.<sup>305</sup> Bisher ungenutzte Kooperationsfelder sind der regelmäßige Austausch von Erfahrungen und Unterrichtskonzepten sowie gegenseitige Hospitationen der Lehrkräfte. Sie steigern Effektivität in Hinblick auf die gemeinsame Wahrnehmung des Bildungsauftrages bei Minderung der individuellen Belastung durch ein angenehmeres Klima. Zeitersparnis durch organisatorische Verbesserungen unterstützt die Effizienz.<sup>306</sup> Eine solche Maßnahme ist die Veränderung des 45-Minuten-Rhythmus in 90-Minuten-Blöcke mit längeren Pausen.<sup>307</sup> Während individuelle Förderung in Unter- und Oberstufe essentiell ist, liegt die Priorität in der Mittelstufe auf der Unterrichtsdisziplin<sup>308</sup> – den individuellen Stärken entsprechend erfolgt der Lehrereinsatz, um Effektivität auf Schüler- und Lehrerseite zu gewährleisten. Inwieweit die bei der **Leistungsbeurteilung** angestrebten Ziele wie Verbesserung von Motivation und Qualität durch Feedback erreicht werden, hängt von der Ausgestaltung und Durchführung des Systems ab.<sup>309</sup> Leistungsbeurteilung im Sinne des HRM umfasst neben der vergangenheitsorientierten Leistungsbeurteilung eine Potentialeinschätzung.<sup>310</sup> Dies gilt analog für die dienstliche Beurteilung der Lehrer, welche sich in die Leistungs- und die Befähigungsbeurteilung untergliedert. Erstere bewertet die Arbeitsergebnisse anhand von Unterrichtsgestaltung, bei der Befähigungsbeurteilung stehen die allgemeinen und fachlichen Kenntnisse, die für die weitere berufliche Entwicklung bedeutsam sind, im Mittelpunkt.<sup>311</sup> Traditionelles Instrument zur Beurteilung ist der Unterrichtsbesuch durch Schulleiter und Vertreter der Schulaufsichtsbehörde, wobei das maßgebende Urteil bspw. vor Beför-

---

<sup>304</sup> Die Korrektur einer Deutsch-Klausur kann 12 bis 15 Stunden in Anspruch nehmen, ein Kunstlehrer hat dagegen kaum Korrekturarbeit zu bewältigen. Vgl. Monika Justus und Frank Schmidt, Gedanken zu einer Veränderung von Lehrer/innenarbeit am Gymnasium, in: Aufbruch in neue Zeiten, hrsg. von Arno Combe und Thomas Riecke-Baulecke, Weinheim und Basel 1997, S. 158-171, hier S. 162, sowie Jürgen Kaube, Bis zum Klingelzeichen, in: FAZ, Nr. 254, 01. November 2002, S. 31.

<sup>305</sup> Vgl. Thomas Riecke-Baulecke und Hans-Werner Müller, Schulmanagement, Braunschweig 1999, S. 202.

<sup>306</sup> Vgl. Antonius Wolf, Entlastung im Lehrerberuf durch Kooperation, in: Pädagogische Welt, 51. Jg., 1997, Heft 9, S. 413-417, hier S. 413 ff.

<sup>307</sup> Vgl. Monika Justus und Frank Schmidt, a.a.O., S. 165 f.

<sup>308</sup> Vgl. Interview mit Jürgen Hahn, a.a.O.

<sup>309</sup> Vgl. Rolf Dubs, Welchen Beitrag leisten die Ausbildung, die Auswahl und die Führung des schulischen Personals zur Qualität der schulischen Arbeit?, a.a.O., S. 17.

<sup>310</sup> Vgl. Walter A. Oechsler und Silke Vaanholt, a.a.O., S. 165.

<sup>311</sup> Vgl. III. 3. und III. 4. BeurteilungsVwV.



derungsentscheidungen von der Schulaufsichtsbehörde gefällt wird.<sup>312</sup> Weitere Beurteilungsverfahren können die Selbstbeurteilung, die Fremdbeurteilung durch Lehrer, Eltern oder Mischformen daraus sein.<sup>313</sup> Ergänzend findet ein regelmäßiges Beratungsgespräch zwischen Schulleiter und Lehrkräften statt. Dieses kann das Treffen von Zielvereinbarungen enthalten und beleuchtet die Qualität der Arbeit, die individuelle Fortbildungsplanung und Arbeitszufriedenheit.<sup>314</sup> Mitarbeitergespräche sollen in die Personalentwicklung integriert werden und können in letzter Konsequenz mit einem leistungsorientierten Entgeltsystem abgestimmt werden.<sup>315</sup> In einem modernen Honorierungskonzept kommt dem Beurteilungssystem die Aufgabe zu, Leistungsgerechtigkeit zu gewährleisten, um Mitarbeiter mit Schlüsselqualifikationen zu belohnen, Effizienz und die Geschwindigkeit von Veränderungsprozessen zu erhöhen.<sup>316</sup> Die Wahrnehmung ständiger Aufgaben wie die Lehrmittelverwaltung kann zu einer Ermäßigung der Regelstunden<sup>317</sup> führen, was einem Leistungsanreiz zum außerunterrichtlichen Engagement gleichkommt. Beförderung oder Aufstieg sind weitere traditionelle Anreize. Mit der Dienstrechtsreform finden erstmals **materielle Leistungsanreize** Eingang in das Beamtenrecht. Hierzu zählen individuelle Leistungsprämien und -zulagen, welche für baden-württembergische Landesbeamte im Gegensatz zu den Leistungsstufen nicht greifen.<sup>318</sup> Die dienstliche Beurteilung, ob herausragende Leistungen bestehen, bezieht sich auf einen beschränkten Personenkreis von Kandidaten für die Leistungsstufen.<sup>319</sup> Über die Festsetzung der Leistungsstufen entscheidet dezentral der Schulleiter.<sup>320</sup> Einerseits kann die Einschränkung der Leistungsstufen auf maximal 10% der Beamten demotivierende Wirkung haben. Zudem weisen sie eine systemische Schwäche auf: Aus Gründen der Vertraulichkeit werden die Lehrkräfte, die eine

---

<sup>312</sup> Vgl. III. 7. BeurteilungsVwV.

<sup>313</sup> Vgl. Rolf Dubs, Auswahl und Beurteilung von Lehrkräften, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, a.a.O., S. 11.

<sup>314</sup> Vgl. II. BeurteilungsVwV

<sup>315</sup> Vgl. Walter A. Oechsler und Silke Vaanholt, a.a.O., S. 167.

<sup>316</sup> Vgl. Rolf Dubs, Die Honorierung von Lehrkräften, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, C 5.5, S. 2, sowie Walter A. Oechsler und Silke Vaanholt, a.a.O., S. 173.

<sup>317</sup> Vgl. C. 2. Regelstundenmaßeßlass.

<sup>318</sup> Vgl. Volker Gehlhaar, Leistungsstufen ab 1. Januar 2000 auch für Lehrerinnen und Lehrer, in: Schulverwaltung BW, 8. Jg., 1999, Heft 7/8, S. 148-151, hier S. 151.

<sup>319</sup> Vgl. ebenda, S. 149.

<sup>320</sup> Vgl. §6 II LStuVO.

Leistungsstufe erhalten, nicht bekannt gegeben, was eine Vorbildfunktion unmöglich macht und zugleich Spekulationen und Misstrauen begünstigt.<sup>321</sup> Die schwierige Aufgabe, solchen dysfunktionalen Entwicklungen gegenzusteuern liegt beim Schulleiter.<sup>322</sup> Individuelle Leistungslöhne für Lehrkräfte, orientiert an deren Fähigkeiten und Kompetenzen, Unterricht, gesamtschulischen Leistungen, Selbstberichten oder Schülerleistungen in landesweit einheitlichen Tests, sind noch Zukunftsmusik.<sup>323</sup> **Personalentwicklung** im Beamtenrecht umfasst traditionell Ausbildung, Fortbildung, systematischen Arbeitsplatzwechsel und Führungskräfteentwicklung.<sup>324</sup> Aufgrund einer verbreiteten Konzeptionslosigkeit ist die Lehrerfortbildung nicht so effektiv wie sie sein könnte. Ein erfolgreiches Weiterbildungskonzept zielt auf die im Qualitätsmanagement aufgedeckten Schwachstellen ab, berücksichtigt die persönlichen Wünsche der Lehrkräfte und des Verwaltungspersonals.<sup>325</sup> Effektivität wird weniger über den Umfang der Fortbildungsmaßnahmen als über eine zielgerichtete Implementation in der Schule erreicht. Der sog. Pädagogische Tag kann unter Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten eine schulinterne Alternative zu externen Fortbildungen sein.<sup>326</sup> Um die Kosten externer Fortbildungsmaßnahmen sowie den evtl. Unterrichtsausfall zu minimieren, übernehmen die teilnehmenden Lehrkräfte die Rolle von Multiplikatoren und vermitteln in Fachsitzungen den Kollegen das Gelernte weiter.<sup>327</sup> Die Teilnahme an besonders umfangreichen Fortbildungen kann als individueller **immaterieller Leistungsanreiz** eingesetzt werden. Weitere Möglichkeiten zur Befriedigung intrinsischer Bedürfnisse sind die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Belobigungen oder ein aufgaben- und mitarbeiteradäquater Führungsstil.<sup>328</sup> *Job enlargement* kann einer Lehrkraft Mitwirkung an einem bestimmten Team verschaffen (bspw. Stundenplanung), *Job Enrichment* vergrößert das Tätigkeitsfeld des Lehrers hin zu bspw. einem

---

<sup>321</sup> Vgl. o.V., Fragen und Antwortung zur Leistungsstufen-Beurteilung, in: Die Schulleitung, o.Jg., 2001, Heft 1, S. 2-4, hier S. 3.

<sup>322</sup> Vgl. Volker Gehlhaar, a.a.O., S. 151.

<sup>323</sup> Vgl. Rolf Dubs, Die Honorierung von Lehrkräften, a.a.O., S. 6 f.

<sup>324</sup> Vgl. Walter A. Oechsler und Silke Vaanholt, a.a.O., S. 175.

<sup>325</sup> Vgl. Rolf Dubs, Welchen Beitrag leisten die Ausbildung, die Auswahl und die Führung des schulischen Personals zur Qualität der schulischen Arbeit?, a.a.O., S. 17.

<sup>326</sup> Vgl. Christoph Burkard, Fortbildungsplanung – ein Instrument zur Qualitätsentwicklung von Schulen, in: Schulverwaltung spezial, 2. Jg., 2000, Heft 3, S. 19-21, hier S. 20.

<sup>327</sup> Vgl. Anni Böck, Erwartungen an Personalentwicklung, in: Schulverwaltung spezial, 2. Jg., 2000, Heft 2, S. 15-18, hier S. 17.

<sup>328</sup> Vgl. Peter Eichhorn, Immaterielle Leistungsanreize im öffentlichen Dienst, in: Verwaltungsführung, Organisation, Personal, 13. Jg., 1991, Heft 3, S. 152-156, hier S. 154.

Mittelstufenkoordinator.<sup>329</sup> Unter **Führungsstil** versteht man ein zeitlich stabiles und situationsunabhängiges Verhalten des Führers gegenüber den Geführten.<sup>330</sup> Grundsätzlich dominieren direktoriale Elemente wie die Alleinentscheidungskompetenz des Schulleiters die kollegialen Elemente (§41 I 2 SchG).<sup>331</sup> Dieser Alleinvertretungsanspruch weicht jedoch zunehmend einem neuen Führungsdenken in den Schulleitungen. Hierbei steht ein partizipierender Führungsstil im Vordergrund, um eine Stärkung der Schule über einen gemeinsamen Erziehungskonsens zu erreichen.<sup>332</sup> Grundlage der geistigen Führung können Führungsgrundsätze sein, welche ethische Grundhaltung, Arbeitsgrundlagen und Selbstverständnis der Schulleitung thematisieren.<sup>333</sup> Bei einem demokratischen Führungsstil nimmt der Schulleiter die Rolle eines *primus inter pares* ein, er wird zum Koordinator, der auf Durchführung der gemeinsam beschlossenen Aufgaben drängt. Der Führungsstil des Schulleiters hat zudem Vorbildfunktion für die Lehrer-Schüler-Beziehung, welche idealerweise partnerschaftlich, kooperativ und schülerbezogen sein soll.<sup>334</sup> Voraussetzung für einen Führungsstil, der Delegation beinhaltet, ist die Professionalisierung von Lehrern im Sinne von Vermittlung der Fähigkeit, pädagogische Ziele eigenverantwortlich zu erreichen.<sup>335</sup> Instrumente wie Zielvereinbarungen müssen hierbei erst von den Lehrern gelernt und akzeptiert werden.<sup>336</sup> Problematisch an schulischer Personalentwicklung ist, dass sie ohne eine Personalbeurteilung nicht möglich ist.<sup>337</sup> Das mag auch den Widerstand vieler Lehrer gegen Hospitationen und Evaluationen erklären, da hierunter in erster Linie Verfahren der Beurteilung, nicht der Entwicklung verstanden werden.

---

<sup>329</sup> Vgl. Herbert Buchen, Personalentwicklung in der Schule, in: Schulleitung und Schulentwicklung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Stuttgart u.a. 1995, S. 58-68, hier S. 62.

<sup>330</sup> Vgl. Hans-Gerd Ridder und Frank Schirmer, a.a.O., S. 223.

<sup>331</sup> Vgl. Werner Elser und Otto Kramer, a.a.O., S. 47.

<sup>332</sup> Vgl. Armin Lohmann, Schulleitung im Umbruch: Entwicklung eines Leitbildes, in: SchulVerwaltung spezial, 2. Jg., 2000, Heft 2, S. 41-43, hier S. 41.

<sup>333</sup> Vgl. ebenda, S. 43.

<sup>334</sup> Vgl. Franz-Josef Thiemermann, a.a.O., S. 91 f.

<sup>335</sup> Vgl. Horst Maeck, a.a.O., S. 165.

<sup>336</sup> Vgl. Interview mit Jürgen Hahn, a.a.O.

<sup>337</sup> Vgl. Martin Bosen u.a., Die Wirksamkeit von Schulleitung, Weinheim und München 2002, S. 151.

## II. Kostenmanagement

Controlling unterstützt als Sekundärkreislauf den Managementprozess aus Planung, Realisation und Kontrolle durch informationelle Entscheidungsvorbereitung auf operativer oder strategischer Ebene.<sup>338</sup> Controlling in der Schule überprüft die Wirksamkeit des finanzwirtschaftlichen und pädagogischen Geschehens.<sup>339</sup> Instrumente des Controlling sind abhängig von der institutionellen Zielsetzung, in betracht kommen u.a. Indikatoren, Kennzahlen oder Betriebsvergleiche.<sup>340</sup> Kostenmanagement sichert als erstes Teilgebiet des schulischen Controlling die Effizienz der Leistungserbringung.<sup>341</sup> Der Stellenwert des Kostenmanagements innerhalb des Aufgabenkreises eines Schulleiters hängt vom gewährten Spielraum ab. Im Rahmen der Diskussion um teilautonome Schulen spielt die Finanzautonomie eine wesentliche Rolle, wobei lediglich die Betriebskostenautonomie den Schulen gewährt wird.<sup>342</sup> Die Bewirtschaftungsbefugnis der Schulen beschränkt sich meist auf die Beschaffung von Lehr- und Lernmitteln, Kosten für Telefon, Porto, kleinere Reparaturen oder die Beschaffung von Ausstattungsgegenständen. Hierfür werden ungefähr 30% des Sachkostenbeitrags den Schulen als Budget zur Verfügung gestellt, in Heidelberg bspw. beträgt der Anteil für Gymnasien 20%, für gewerbliche Vollzeitschulen 30%.<sup>343</sup> Der prozentuale Anteil fällt bei größeren Städten tendenziell geringer aus, wobei ihn Zuschläge für Abfallbeseitigung, Wachhunde, Alarmanrichtungen, Reinigungs-material usw. ergänzen können.<sup>344</sup> Deren Berechnung erfolgt im Rahmen des in den 90 Mannheimer Schulen angewendeten „Wirtschaftsmodell Schule“ auf Pro-Schüler-Basis.<sup>345</sup> Das Schulbudget weist in der Regel die Grundsätze der Globalisierung von Haushaltsansätzen und

---

<sup>338</sup> Vgl. Peter Eichhorn, Öffentliche Dienstleistungen, a.a.O., S. 57 ff., sowie Peter Eichhorn, Controlling in kommunalen Versorgungsunternehmen, in: Kommunale Unternehmen: Verantwortung und Fortschritt, hrsg. vom Verband kommunaler Unternehmen, Köln 1987, S. 51-70, hier S. 61.

<sup>339</sup> Vgl. Rolf Dubs, New Public Management im Schulwesen, in: Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, hrsg. von Norbert Thom und Robert J. Zaugg, Bern, Stuttgart und Wien 2001, S. 419-440, hier S. 432.

<sup>340</sup> Vgl. Peter Eichhorn, Controlling in kommunalen Versorgungsunternehmen, a.a.O., S. 67.

<sup>341</sup> Vgl. Adolf Bartz, Controlling im Schulbereich, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, E 4.1, S. 3.

<sup>342</sup> Vgl. Rolf Dubs, Teilautonomie der Schulen, Paderborn 1999, S. 6 f.

<sup>343</sup> Vgl. Schulverwaltungsamt Stadt Heidelberg (Hrsg.), a.a.O., S. 64.

<sup>344</sup> Vgl. Interview mit Jürgen Hahn, a.a.O.

<sup>345</sup> Vgl. Horst Stotz und Hans-Joachim Schmidt, Haushalt und Schule, Neuwied und Krefeld 1999, S. 65.

Flexibilisierung des Haushaltsvollzugs auf, d.h. Titel sind untereinander deckungsfähig und Überschüsse in das Folgejahr übertragbar, um das sog. Dezemberfieber zu vermeiden. Die für eine inputorientierte Budgetierung notwendige Eigenverantwortlichkeit liegt vielfach noch nicht vor.<sup>346</sup> So muss bspw. für größere Anschaffungen die Zustimmung der Stadt eingeholt werden.<sup>347</sup> Im „Wirtschaftsmodell Schule“ verwaltet die Schule ein Schulgirokonto, welches eigenverantwortliche Bestellung sowie die Bildung von Rücklagen ermöglicht.<sup>348</sup> Auch wenn die Realität von einer in Bezug auf klar definierte Ziele und Produkte ausgerichteten outputorientierten Budgetierung<sup>349</sup> weit entfernt ist, kann die derzeit praktizierte Budgetierung helfen, ein Kostenbewusstsein zu etablieren. Dies wird durch eine interne Budgetierung der schulischen Fachbereiche verstärkt, wobei die Teilbudgets von den Fachabteilungsleitern verwaltet werden. Von allen Fächern in Anspruch genommene Bereiche wie Rundfunkgebühren oder Kopiergeräte bleiben von der Budgetierung ausgenommen.<sup>350</sup> Inwieweit das erfolgreiche Mannheimer Modell Nachahmer findet, hängt von Ausnahmegenehmigungen und der weiteren Unterstützung des Landes ab.<sup>351</sup> Dominieren bisher Erfahrungswerte und monatliche Soll-Ist-Vergleiche des Haushaltsansatzes, so werden nun Kostenrechnungssysteme etabliert, um fundierte Entscheidungen treffen zu können.<sup>352</sup> Eine professionell durchgeführte Kosten- und Leistungsrechnung ist auf dem Weg zu mehr Eigenverantwortlichkeit der Schule unumgänglich und eine notwendige Voraussetzung für Wirtschaftlichkeit und Effizienz. Hierbei sind schulische Kostenarten- und -stellenrechnungen denkbar.<sup>353</sup> Die Bildung von Kostenstellen richtet sich hierbei nach den konkreten Verhältnissen in der einzelnen Schule, allgemeine Regeln lassen sich deshalb nicht aufstellen.<sup>354</sup> Die für die öffentliche Verwaltung, insbesondere den Dienstleistungsbereich optimale Kostenrechnung ist die Prozesskostenrechnung,

---

<sup>346</sup> Vgl. Göttrik Wewer, Globalisierung, Flexibilisierung, Budgetierung, in: Handbuch zur Verwaltungsreform, 2. Aufl., hrsg. von Bernhard Blanke u.a., Opladen 2001, S. 322-329, hier S. 324.

<sup>347</sup> Vgl. Interview mit Friedbert Firner, Schulleiter des Schiller-Gymnasiums Offenburg, am 29. November 2002.

<sup>348</sup> Vgl. Horst Stotz und Hans-Joachim Schmidt, a.a.O., S. 66 f.

<sup>349</sup> Vgl. Göttrik Wewer, a.a.O., S. 324.

<sup>350</sup> Vgl. Interview mit Jürgen Hahn, a.a.O., sowie Interview mit Friedbert Firner, a.a.O.

<sup>351</sup> Vgl. Horst Stotz, Budgetierung für Schulen, in: SchulVerwaltung spezial, 3. Jg., 2001, Heft 2, S. 79-83, hier S. 81.

<sup>352</sup> Vgl. Interview mit Jürgen Hahn, a.a.O., sowie Interview mit Friedbert Firner, a.a.O.

<sup>353</sup> Vgl. Anlage 12 und Anlage 13.

<sup>354</sup> Vgl. Hans Riesen, a.a.O., S. 102 f.

deren Implementierung in Anbetracht der derzeitigen Defizite, das Kostenmanagement betreffend, kaum realisierbar erscheint.<sup>355</sup>

### III. Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement resp. Erfolgscontrolling ist als zweite Komponente des schulischen Controlling zu verstehen und betrifft die Effektivität.<sup>356</sup> Im Rahmen der Qualitätssicherung überprüft eine Institution, ob sie ihre Ziele erfüllt und stellt Mechanismen bereit, um die gewünschte Qualität zu erreichen.<sup>357</sup> Das Qualitätsmanagement hat die Sicherung *und* Verbesserung der pädagogischen Qualität der Schulen über systematisch eingesetzte Verfahren zum Inhalt.<sup>358</sup> So stellt sich zunächst die Frage, was unter pädagogischer Qualität oder Schulqualität zu verstehen ist. Empirische Studien führen Merkmale guter bzw. effektiver Schulen<sup>359</sup> an, welche zwar aufschlussreich, jedoch aufgrund der fehlenden Systematik nicht praktikabel für das schulische Qualitätsmanagement sind. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht meint Qualität die Befriedigung von Kundenwünschen im Sinne von "Vermögen einer Gesamtheit inhärenter Merkmale eines Produkts, eines Systems oder eines Prozesses zur Erfüllung von Forderungen von Kunden und anderen interessierten Parteien"<sup>360</sup>. Folgt man dieser Definition, besteht Konfliktpotential zwischen den Stakeholdern. So können Erwartungen von Eltern, Schülern, Lehrern und Schulleitung divergieren.<sup>361</sup> Diese unterschiedlichen Wünsche kann die Definition und Beurteilung von Qualität in Bezug auf Funktionen und Ziele in Einklang bringen.<sup>362</sup> Da keine wissenschaftlich eindeutige Definition von Schulqualität möglich<sup>363</sup> ist, erscheint eine Untergliederung in Einzelaspekte praktikabel. Die bereits in das Zielsystem integrierte Unterscheidung in Input-, Prozess- und

<sup>355</sup> Vgl. Gebhard Zimmermann und Ralf Grundmann, Zu Implementierung einer Prozesskostenrechnung in der öffentlichen Verwaltung, in: *Verwaltung & Management*, 5. Jg., 1999, Heft 6, S. 333-336, hier S. 333 f.

<sup>356</sup> Vgl. Adolf Bartz, a.a.O., S. 3.

<sup>357</sup> Vgl. Lee Harvey und Diana Green, Qualität definieren, in: *Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich*, hrsg. von Andreas Helmke, Walter Hornstein und Ewald Terhart, *Zeitschrift für Pädagogik*, 41. Beiheft, S. 17-39, hier S. 27.

<sup>358</sup> Vgl. Rolf Dubs, *New Public Management im Schulwesen*, a.a.O., S. 432.

<sup>359</sup> Vgl. Anlage 14.

<sup>360</sup> DIN EN ISO 9000:2001-01, zitiert nach Online Verwaltungslexikon, Qualität, 09. Januar 2003, <http://www.olev.de/q/qualitaet.htm>.

<sup>361</sup> Vgl. Franz-Josef Thiemermann, a.a.O., S. 61 f.

<sup>362</sup> Vgl. Arbeitsstab Forum Bildung (Hrsg.), a.a.O., S. 10.

<sup>363</sup> Vgl. Rolf Dubs, *Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St. Gallen* (Hrsg.), *Qualitätsmanagement für Schulen*, St. Gallen 1998, S. 29.

Ergebnisdimension von Dienstleistungen soll hier als Grundlage dienen.<sup>364</sup> Zunächst ist ein **Qualitätsmanagementkonzept** zu erstellen, welches die Organisation der in Bezug auf Sicherung und Verbesserung der Qualität einzusetzenden Verfahren beschreibt. Die Konzeption kann intern durch die Schule oder extern durch Dritte erfolgen.<sup>365</sup> Dabei muss bereits im Vorfeld ein Konsens über das Verständnis von Qualität an der konkreten Schule bestehen. Die Formulierung des Schulprogramms ist der Konzeption vorgelagert, denn ohne Klarheit über Ziele kann keine Effektivität überprüft werden.

Beim Management der **Inputqualität** ergeben sich unmittelbare Schnittstellen zu Personal-, Material- und Kostenmanagement. Maßnahmen, welche diese Funktionsbereiche hin zu Effizienz und Effektivität bewegen, sind Schritte des Qualitätsmanagements der Potentialfaktoren. Auch Lehrpläne betreffen die Inputqualität, bei der Formulierung der Bildungsstandards soll verstärkt die interessierte Öffentlichkeit einbezogen werden.<sup>366</sup> Die **Prozessqualität** des Kernprozesses Unterricht wird maßgeblich durch vier Faktoren bestimmt: Qualität, Motivierung, Angemessenheit und Unterrichtszeit,<sup>367</sup> wobei die isolierte Optimierung eines Faktors weniger effektiv ist als eine ausbalancierte Verbesserung mehrerer Faktoren.<sup>368</sup> Die Unterrichtszeit betrifft die Dauer einer Schulstunde. Die heute als selbstverständlich geltende 45-Minuten-Schulstunde löste an den preußischen höheren Schulen die einstündige ab, um den gesamten Unterricht in den Vormittagsstunden abzuhalten. In Bezug auf die Konzentration der Schüler ergeben sich dadurch keine Vorteile, diese lässt nach 25 Minuten nach. Stattdessen tun sich Nachteile auf, da komplexe Themen in der kurzen Zeit nicht behandelt werden können und eine allgemeine Hektik entsteht.<sup>369</sup> Aus diesen Gründen kann der 45-Minuten-Takt (A. III. Regelstundenmaßerlass) durch

---

<sup>364</sup> Vgl. Manfred Bruhn, Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, a.a.O., S. 42 f.

<sup>365</sup> Vgl. Rolf Dubs, Erweitertes Verständnis von Qualitätsmanagement, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, E 1.9, S. 8 f.

<sup>366</sup> Vgl. Ministerium für Kultus, Jugend und Sport (Hrsg.), Bildungsstandards Gymnasium, 09. Januar 2003, <http://www.leu.bw.schule.de/allg/lehrplan/gy3.htm>.

<sup>367</sup> Vgl. Anlage 15.

<sup>368</sup> Vgl. Hartmut Ditton, Qualitätskontrolle und Qualitätssicherung in Schule und Unterricht, in: Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich, hrsg. von Andreas Helmke, Walter Hornstein und Ewald Terhart, Zeitschrift für Pädagogik, 41. Beiheft, S. 73-92, hier S. 81 f.

<sup>369</sup> Vgl. Frank Pergande, Bleierne Schwere ruht über der Klasse, in: FAZ, Nr. 171, 26. Juli 2002, S. 10.

andere Zeiteinheiten oder Epochenunterricht ersetzt werden.<sup>370</sup> In Hinblick auf neue Unterrichtsformen wie Freiarbeit oder experimentell-basierten Unterricht weicht man vom Klassenlehrerprinzip zugunsten eines Lehrer-Teams ab (1. FlexibilisierungsVwV). Zudem können die nach den Stundentafeln vorgeschriebenen Stunden flexibel vorgezogen oder auf später verschoben werden (§1 StundentafelVO). Diese Neuerung ist zu begrüßen, da sie sowohl eine Steigerung der Effektivität durch die Profilbildung als auch die Ausschöpfung von Effizienzreserven ermöglicht. Ineffizienzen können durch die starren Stundentafeln insofern auftreten, als evtl. eine zusätzliche Fachlehrkraft eingestellt werden muss, um in einem starken Jahrgang die erforderlichen Pflichtstunden halten zu können. Die Stundenpools dagegen ermöglichen bei einem akuten Mangel an Fachlehrern eine Übertragung der Stunden dieses Fachs in höhere Klassenstufen, die Unterrichtsorganisation reagiert flexibel auf individuelle pädagogische Gegebenheiten.<sup>371</sup> Das Schulmanagement ist für die Koordination dieser neuen Flexibilität verantwortlich, die Stundenplanung, meist dem Stellvertretenden Schulleiter übertragen, gewinnt an Komplexität. Nun zu den übrigen drei Faktoren Qualität, Angemessenheit und Motivierung. Um diese zu erfassen, löst man sich von der inputorientierten Steuerung über Lehrerausbildung und vorgeschriebene Methoden. Schulnoten unterliegen einer Scheinobjektivität und können zu Zwecken des Qualitätsmanagements nicht herangezogen werden. Stattdessen werden **Evaluationen** durchgeführt. Hierbei werden zunächst die zu evaluierenden Bereiche, die gewünschte Qualität und die Methoden festgelegt. An die Datenerhebung schließt sich die Analyse an, gefolgt von der Planung und Durchführung von Schulentwicklungsmaßnahmen. Die Verantwortung des QM sollte einer Projektgruppe übertragen werden, welcher der Schulleiter aus Gründen der Unabhängigkeit nicht angehören darf.<sup>372</sup> Der Anstoß, ein QM an der Schule zu etablieren, wird weniger von den Lehrkräften kommen als von der Schulleitung. Daher sollte aus pädagogisch-psychologischen Gründen zu Beginn eine Selbstevaluation der Schulleitung erfolgen. In ihrem Rahmen sollen ein Konsens über gute Schulleitung gefunden sowie Führungs-

<sup>370</sup> Auch bayerische Modellversuche ermöglichen den Schulen, den 45-Minuten-Takt zu lockern. Vgl. o.V., Schulmodellversuch in Bayern, in: FAZ, Nr. 216, 17. September 2002, S. 4.

<sup>371</sup> Vl. Klaus Happold, Flexibilisierung der Unterrichtsorganisation als essenzielles Element schulischer Selbstgestaltung, in: Schulverwaltung BW, 7. Jg., 1998, Heft 7/8, S. 147-149, hier S. 148.

<sup>372</sup> Vgl. Rolf Dubs, Erweitertes Verständnis von Qualitätsmanagement, a.a.O., S. 13 f.



leitsätze erarbeitet werden. So kann die Schulleitung eine Vorbildfunktion einnehmen und Bedenken der Lehrerschaft, Evaluation sei ein Kontrollinstrument, zerstreuen.<sup>373</sup> Erst an zweiter Stelle steht die Initiierung von Lehrer-Selbstevaluation. Sollte die Schulleitung nicht mit gutem Beispiel vorangehen, werden auch Initiativen der Schüler, Unterrichtsevaluation mittels Fragebögen einzuführen, am Widerstand der Lehrer scheitern, welche deren mangelnde Beurteilungskompetenz monieren.<sup>374</sup> Zahlreiche Lehrkräfte sehen die Schlagworte Evaluation und Qualitätsmanagement als unnötige zusätzliche Belastung ihres Arbeitsalltages an. Weitere Ursachen sind ein Mangel an ganzheitlichen Konzepten des Qualitätsmanagements sowie die Dominanz behördlicher Vorgaben.<sup>375</sup> Solchen Bedenken und Ängsten entgegenzuwirken ist die Aufgabe der Schulleitung. Außerdem ist sie zuständig für die Verfahrenskontrolle interner und externer Evaluation. So müssen Aspekte wie Datenschutz, Mehrperspektivität, Vereinbarung von Konsequenzen sowie ein zeitnahes Feedback beachtet und angestrebt werden.<sup>376</sup> Anstelle einer direkten Beurteilung erleichtern individuelle und kollegiale Selbstbeurteilung den Einstieg der Lehrer in die Selbstevaluation. Ziel ist es, eine Arbeitskultur von Feedback und Evaluation zu schaffen.<sup>377</sup> Die Entwicklung des Qualitätsmanagements ist mit der Selbstevaluation nicht abgeschlossen. Diese soll von der Schulaufsichtsbehörde metaevaluiert werden, was schließlich zu einem extern konzipierten QM mit Fremdevaluation führt. Somit ist gewährleistet, dass bei der Fremdevaluation die Lehrerschaft bereits Vertrauen in das QM gewonnen hat.<sup>378</sup> Weitere Maßnahmen im Bereich der Prozessqualität sind Umfragen bzgl. Schulklima und Wohlbefinden der Schüler in der Schule sowie Arbeitsablaufanalysen der administrativen Prozesse.<sup>379</sup> Mit der Gewährung von Handlungsspielräumen kommt im Gegenzug der Schule die Aufgabe zu, Rechenschaft über ihre Zielerreichung

---

<sup>373</sup> Vgl. Hans-Günter Rolff, Evaluation als pädagogische Aufgabe von Schulleitung und Schulaufsicht, in: Schulleiter-Handbuch, o. Jg., 1997, Band 83, S. 71-86, hier S. 72 f.

<sup>374</sup> Vgl. Interview mit Friedbert Firner, a.a.O.

<sup>375</sup> Vgl. Rolf Dubs, Erweitertes Verständnis von Qualitätsmanagement, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, E 1.9, S. 2.

<sup>376</sup> Vgl. Hans-Günter Rolff, Evaluation als pädagogische Aufgabe von Schulleitung und Schulaufsicht, in: Schulleiter-Handbuch, o. Jg., 1997, Band 83, S. 71-86, hier S. 85.

<sup>377</sup> Vgl. ebenda, S. 77 f.

<sup>378</sup> Vgl. Rolf Dubs, Teilautonomie der Schulen, a.a.O., S. 20.

<sup>379</sup> Vgl. Rolf Dubs, Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St. Gallen (Hrsg.), Qualitätsmanagement für Schulen, a.a.O., S. 23 ff.

abzulegen.<sup>380</sup> Dies erfolgt im Bereich der **Ergebnisqualität** und wird durch die Einführung der Bildungsstandards angestrebt. Diese versuchen, die Outputs in Form von Lernleistungen zu operationalisieren und über landesweite Diagnoseaufgaben für Schüler und Lehrer vergleichbar zu machen.<sup>381</sup> Weitere Outputs wie die Entwicklung von intellektuellen Fähigkeiten, die Integration von Schülern aus Minderheiten oder die Zufriedenheit mit der Schule können über Tests, Schulstatistiken oder Befragungen ermittelt werden. Outcomes im Sinne von längerfristigen Auswirkungen äußern sich in der Lebensstellung Ehemaliger, der erfolgreichen Zulassung zu höheren Schulen oder Universitäten oder Erfolgen an Wettbewerben.<sup>382</sup> Rahmenkonzeptionen wie das EFQM-Modell oder eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000:2000 sind ambivalent zu bewerten. Diese bieten Vorteile in der Hinsicht, dass sie der Komplexität des Schulwesens durch Stakeholder-Betrachtung und Integration von Input-, Prozess- und Outputqualität gerecht werden. Zudem kann auf Erfahrungsberichte oder Adaptionen auf den Schulbereich<sup>383</sup> zurückgegriffen werden. Andererseits können Schulleitung und Lehrer ohne eine wissenschaftliche Unterstützung, wie sie in Modellversuchen vielfach besteht, von der Komplexität der Modelle und dem zusätzlichen Ressourcenaufwand überfordert sein. Derartige Projekte sind nur erfolgversprechend, wenn die Initiative vom ganzen Lehrerkollegium getragen wird und Unterstützung in finanzieller und professioneller Hinsicht gewährleistet ist.

#### IV. Performance Measurement

Unter Performance Measurement werden „der Aufbau und Einsatz meist mehrerer Kennzahlen verschiedener Dimensionen (z.B. Kosten, Zeit, Qualität, Kundenzufriedenheit) verstanden, die zur Beurteilung der Effizienz und Effektivität der Leistung und Leistungspotentiale unterschiedlicher Objekte im Unternehmen, sogenannter Leistungsebenen (z.B. Organisationseinheiten unter-

---

<sup>380</sup> Vgl. ebenda, S. 19.

<sup>381</sup> Vgl. Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg.), Häufig gestellte Fragen zur Bildungsplanreform, a.a.O.

<sup>382</sup> Vgl. Rolf Dubs, Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St. Gallen (Hrsg.), Qualitätsmanagement für Schulen, a.a.O., S. 23 ff.

<sup>383</sup> Vgl. bspw. Ilse Fiala-Thier, Qualität – Die Chance für Schulen, Wien 2001, sowie Joachim Dell, Günter Schmidt und Frank Tautenhahn, Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung schulischer Bildungsarbeit, Ein Leitfadens zur Selbstbewertung von Schulen nach dem Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM), Nister 1999.

schiedlichster Größe, Mitarbeiter, Prozesse) herangezogen werden.<sup>384</sup> PM vermag es, die erläuterten Teilbereiche des Controlling, Kosten- und Qualitätsmanagement, zu koordinieren und somit das Spannungsfeld zwischen pädagogischer Aufgabe und wirtschaftlichen Anforderungen auszubalancieren. Dies wird dadurch erschwert, dass Lehrpersonen der Formulierung zahlenmäßig erfassbarer Leistungen kritisch gegenüberstehen. Zudem liegt mangels wissenschaftlicher Forschungsarbeit kein PM-Konzept für den Schulbereich vor.<sup>385</sup> Dennoch lassen sich Kennzahlen bzw. Indikatoren als Ersatzgrößen formulieren, damit das Controlling frühzeitig auf Soll-Ist-Abweichungen reagieren kann. Inputindikatoren beziehen sich auf die Wirtschaftlichkeit und ermitteln über die schulische Kostenrechnung bspw. die Ausgaben für Unterrichtsmittel pro Schüler und Jahr.<sup>386</sup> Outputindikatoren dienen der Ergänzung des Indikators Schulleistung und können Abgänger zur Schülerzahl oder Abschlussnoten zu den Eintrittsnoten ins Verhältnis setzen. Auch Erhebungen zu den Lesegewohnheiten anhand der Schulbibliothek oder Abwesenheitsquoten sind denkbar. Besondere Herausforderungen bietet die Definition von Outcomeindikatoren, da sie einerseits normative Entscheidungen erfordern und andererseits schwierig zu erheben sind.<sup>387</sup> Möglich ist es, die Anzahl der Abgänger zu erfassen, welche innerhalb von zwei Jahren beschäftigt sind bzw. studieren, sowie Selbsteinschätzungen der Schüler bzgl. Selbstdisziplin und Wissen der Einschätzung durch die Eltern gegenüberzustellen.<sup>388</sup> Unwägbar Faktoren wie der Anteil von Minderheiten oder sozial benachteiligten Kindern werden von kontrollierbaren Faktoren wie Lehrer-Schüler-Relationen oder Eintrittsgehältern der Lehrer abgegrenzt.<sup>389</sup> Weiter entwickelte Indikatoren sind Effizienz- und Effektivitätsindikatoren. Effizienzindikatoren wie „Lernleistungen gemäß Lehrplan zum Mitteleinsatz“ stellen Input-Output-Verhältnisse her; Effektivitätsindikatoren setzen Input und Outcome ins Verhältnis, bspw. erfolgreicher

---

<sup>384</sup> Ronald Gleich, *Das System des Performance Measurement*, München 2001, S. 11.

<sup>385</sup> Vgl. Rolf Dubs, *New Public Management im Schulwesen*, a.a.O., S. 430.

<sup>386</sup> Vgl. Rolf Dubs, *Schulindikatoren und Benchmarking*, in: *Schulleitung und Schulentwicklung*, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, E 1.3, S. 7 f.

<sup>387</sup> Vgl. ebenda, S. 10 f.

<sup>388</sup> Vgl. Harry P. Hatry u.a., *Elementary and Secondary Education – Example Indicators*, 09. Januar 2003, <http://accounting.rutgers.edu/raw/seagov/pmg/project/reports/elemexamples.html>.

<sup>389</sup> Vgl. Harry P. Hatry u.a., *Elementary and Secondary Education*, 09. Januar 2003, <http://accounting.rutgers.edu/raw/seagov/pmg/project/reports/elemeduc.html>.

Hochschulabschluss der Abiturienten zum Mitteleinsatz.<sup>390</sup> Solche Indikatoren ermöglichen neben Benchmarking zwischen verschiedenen Schulen eine outcome-orientierte Globalbudgetierung.<sup>391</sup> Da das Setzen von Indikatoren leicht zu Fehlsteuerungen führen kann, ist vor einer überstürzten Einführung zu warnen.<sup>392</sup> Der derzeitige Entwicklungsstand reicht für eine effektive und effiziente Implementierung auf Schulebene nicht aus. Sollten die internationalen Erfahrungen einbezogen werden, kann jedoch ein wirksames Steuerungsinstrument auf der Makro- und der Meso-Ebene entwickelt werden.

## V. Materialwirtschaft

Aufgabe der Materialwirtschaft ist es, die benötigten Materialarten und Materialqualitäten in den benötigten Mengen zur rechten Zeit am rechten Ort bei Minimierung aller Kosten bereitzustellen.<sup>393</sup> Besondere Herausforderungen an das Materialmanagement stellen im Schulbereich die inhaltlichen Vorgaben durch das Land bei Finanzierung durch die Kommunen. Dies äußert sich vorrangig bei den **Lernmitteln**, d.h. Lern- und Arbeitsmaterialien wie Schulbücher und Arbeitshefte. So müssen bei der Lernmittelanschaffung die Bedürfnisse des Unterrichts im jeweiligen Fach berücksichtigt werden, damit ein Schulbuch an öffentlichen Schulen verwendet werden kann, muss im Wege der Schulbuchzulassung<sup>394</sup> u.a. eine angemessene didaktische Gestaltung nachgewiesen werden und die beschafften Schulbücher sind mindestens fünf Jahre lang zu verwenden.<sup>395</sup> Über diese Bestimmungen hinaus gibt das Lernmittelverzeichnis Auskunft darüber, welche Lernmittel während des Schuljahres zum ständigen bzw. vorübergehenden Gebrauch notwendig sind.<sup>396</sup> Sofern es sich nicht um „Gegenstände geringen Werts“ handelt, greift die Lernmittelfreiheit, d.h. sie sind den Schülern im Wege der Leihe zur Verfügung zu stellen.<sup>397</sup> Hierzu

<sup>390</sup> Vgl. Rolf Dubs, Schulindikatoren und Benchmarking, a.a.O., S. 5.

<sup>391</sup> Vgl. Ernst Buschor, a.a.O., S. 168.

<sup>392</sup> Vgl. Rolf Dubs, New Public Management im Schulwesen, a.a.O., S. 430.

<sup>393</sup> Vgl. Günter Wöhe, a.a.O., S. 424 f.

<sup>394</sup> Im Jahr 2000 wurden in Baden-Württemberg 360 Schulbücher neu zugelassen. Vgl. Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg.), Bericht, S. 29.

<sup>395</sup> Vgl. §§ 2 II und 2 III LMVO, sowie §§ 1 I und 4 I SchulbuchzulassungsVO.

<sup>396</sup> Vgl. B. IV. 1. Lernmittelverzeichnis, Anlage zu §1 I LMVO.

<sup>397</sup> Vgl. §1 II LMVO, sowie § 94 I SchG.

stellt der Schulträger den Schulen Pauschbeträge bereit.<sup>398</sup> Die Frage nach der Höhe des „geringen Werts“ beschäftigte mehrfach die Rechtsprechung, zuletzt wurde die Lernmittelfreiheit einer Deutsch-Lektüre zu 5,06 € bekräftigt.<sup>399</sup> Der Städtetag empfiehlt den Schulträgern eine Bagatellgrenze von 1 €. <sup>400</sup> Diese Geringfügigkeitsgrenze bringt Schulträger vielfach in finanzielle Bedrängnis. So können Schüler die vorrangig in den Fremdsprachen eingesetzten Arbeitshefte nur einmal verwenden, da Aufgaben bzw. Lückentexte direkt darin bearbeitet werden. Auch die für die Oberstufe notwendigen grafikfähigen Taschenrechner zu je 80 € stellen finanzielle Herausforderungen.<sup>401</sup> Eine drastische Gegensteuerungsmaßnahme ist die Aufhebung der Lernmittelfreiheit.<sup>402</sup> Die Generierung von Alternativen hierzu liegt beim Schulleiter und den Lehrkräften. Kaufen die Schüler die „freien“ Lernmittel, so werden den Schulen 70% des Betrages als Einnahme gutgeschrieben.<sup>403</sup> Einige Schulträger bieten hierzu ein freiwilliges Bonussystem an, wobei ein Teil der Einnahme an die Schüler in Form eines Bons in Höhe von 30-50% des Kaufpreises weitergegeben wird.<sup>404</sup> Anreize zum Erwerb der Lernmittel kann die Schule zudem über die Organisation von Bücherflohmärkten bieten. Taschenrechner können im Rahmen einer Sammelbestellung der ortsansässigen Gymnasien billiger beschafft und zum ermäßigten Preis an die Schüler verkauft werden.<sup>405</sup> Kopien stellen nach Ansicht des Kultusministeriums aus Gründen der Pädagogik, der Urheberrechte und der Materialkosten keine Alternative zum Schulbuch dar.<sup>406</sup> Die Abwägung zwischen dem Einsatz von Schulbüchern, Vervielfältigungen oder individuell erstellten Arbeitsblättern ist fachabhängig und sollte auf einer Kalkulation der Kopierkosten unter Einbeziehung von Wartung und Abschreibung basieren. Eine Kostenvergleichsrechnung kann Büchern die Nutzung von Software gegen-

---

<sup>398</sup> Diese sollen für Gymnasien pro Schüler und Schuljahr zwischen 7,67 € und 17,90 € betragen. Vgl. §1 II LMVO, sowie B. IV. 1. Lernmittelverzeichnis, Anlage zu §1 I LMVO.

<sup>399</sup> Vgl. Verwaltungsgerichtshof Baden-Württemberg (Hrsg.), Pressemitteilung Nr. 2/2001 vom 23. Januar 2001, 03. Januar 2003, [http://www.jura.uni-sb.de/Entscheidungen/VGH\\_BW/vbw02-01.html](http://www.jura.uni-sb.de/Entscheidungen/VGH_BW/vbw02-01.html).

<sup>400</sup> Vgl. Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (Hrsg.), GEW-Jahrbuch 2002, Stuttgart 2001, S. 658 f.

<sup>401</sup> Vgl. Interview mit Friedbert Firner, a.a.O.

<sup>402</sup> Vgl. Barbara Schmid, Zu wenige, zu alt, zu teuer, in: Spiegel special, o.Jg., 2002, Heft 3, S. 52-53, hier S. 53.

<sup>403</sup> Vgl. Interview mit Friedbert Firner, a.a.O.

<sup>404</sup> Vgl. Werner Elser und Otto Kramer, a.a.O., S. 84.

<sup>405</sup> Vgl. Interview mit Friedbert Firner, a.a.O.

<sup>406</sup> Vgl. Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg.), Verwendung von Vervielfältigungen im Unterricht, Bekanntmachung vom 27. Juni 1986 (K.u.U. S. 349).

überstellen. Offenbar werden die Möglichkeiten des Einsatzes von Unterrichtsoftware anstelle von Büchern nicht ausgeschöpft.<sup>407</sup> Doch kann diese Veränderungen wie die Rechtschreibreform oder die Euro-Einführung schneller und kostengünstiger über Updates einbringen als fortlaufende Neuauflagen von Schulbüchern, sie gewährt also Effektivität und Effizienz. Allerdings sind vielfach die notwendigen Voraussetzungen wie Multimedia-Stationen in den Klassenräumen nicht gegeben. Die Schulgeldfreiheit<sup>408</sup> gewährt die Unentgeltlichkeit von Unterricht und Lehrmitteln. **Lehrmittel** wie Landkarten oder audiovisuelle Medien unterliegen keiner Zulassung, es werden lediglich Empfehlungen zu besonders kostspieligen Anlagen wie Experimentier- oder Laborgeräten gemacht.<sup>409</sup> Die Anschaffung von Lehrmitteln erfordert schulische **Investitionsentscheidungen**, als deren Grundlage sich die Kostenvergleichsrechnung oder die Kapitalwertrechnung mit einem Zinssatz von  $i=0$ <sup>410</sup> anbieten.<sup>411</sup> Die Notwendigkeit hierzu zeigt sich an der weit verbreiteten Vernachlässigung von Folgekosten. So ziehen vermeintlich günstig angeschaffte oder gesponsorte Computer oftmals Instandhaltungskosten in großem Umfang nach sich. Rationalisierungsreserven lassen sich durch Einkaufskooperationen verschiedener Schulen ausschöpfen.<sup>412</sup> Da die Schulträger eine ausreichende Zahl an Schüler-Arbeitsplätzen zur Verfügung stellen sollen, sind die öffentlichen Schulen in Baden-Württemberg mit über 96.000 Computern ausgestattet.<sup>413</sup> Neben der Hardwareausstattung stellen pädagogische Konzeption und ein professioneller IT-Support (Anwendungs- und Systembetreuung, Wartung und Netzwerkadministration) notwendige Voraussetzungen eines erfolgreichen Lernens mit Neuen Medien dar.<sup>414</sup> Die Hardware macht nur etwa ein Drittel der Gesamtkosten aus, zudem fallen Supportleistungen, Telekommunikation und

---

<sup>407</sup> Vgl. o.V., Geld für Schulbücher drastisch gekürzt, a.a.O., S. 4.

<sup>408</sup> Vgl. Art. 14 LV, sowie §93 I SchG.

<sup>409</sup> Vgl. Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg.), Liste besonders kostspieliger Lehrmittel in den Fächern Biologie, Chemie, Physik der Hauptschulen, Realschulen und Gymnasien der Normalform, Bekanntmachung vom 11. Januar 1989 (K.u.U. S. 17).

<sup>410</sup> Die Schule kann Zahlungsüberschüsse nicht zinsbringend anlegen.

<sup>411</sup> Vgl. Günter Wöhe, a.a.O., S. 637.

<sup>412</sup> Vgl. Klaus Haefner, Das elektronische Klassenzimmer, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, F 8.7, S. 13 f.

<sup>413</sup> Vgl. o.V., Über 96.000 Computer an Baden-Württembergs Schulen, in: SchulVerwaltung BW, 10. Jg., 2001, Heft 4, S. 87.

<sup>414</sup> Vgl. Klaus Hebborn, Kommunale Strategien zur Weiterentwicklung Neuer Medien an Schulen, in: SchulVerwaltung spezial, 4. Jg., 2002, Heft 2, S. 26-28, hier S. 27.

Gebäudeaufrüstung an. Bis auf die Kosten für Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter in Bezug auf EDV fallen sämtliche Bereiche in die Zuständigkeit der Kommunen. Ein Ausweg aus diesem Dilemma kann die Einbeziehung von Land, Bund und privater Wirtschaft sein.<sup>415</sup> Im Gegensatz zu kurzfristigem Sponsoring können *Public Private Partnership* effiziente Lösungen bei kontinuierlichem Erneuerungs- und Modernisierungsbedarf bieten.<sup>416</sup> EDV-Leasing kann dazu dienen, Zahlungen zu periodisieren und durch feste monatliche Leasingraten planbar zu machen. Nach Ablauf des Leasingvertrages kann die veraltete Hardware zurückgegeben werden.<sup>417</sup> Komplettlösungen für Schulen umfassen neben Leasing auch Wartung, Reparatur und späteren Austausch durch moderne Geräte.<sup>418</sup> Supportleistungen können zentral bei der Kommune angestellte Netzwerkbetreuer erbringen und die oftmals überforderten Lehrer unterstützen, wobei diese Form von Eigenerbringung den kommunalen Haushalt strapazieren kann.<sup>419</sup> Wirtschaftlicher können Kooperationen sein, wobei Informatikstudenten über Hotlines oder persönlich bei Problemen zur Verfügung stehen – dieses Modell eignet sich seinerseits nur für Hochschulstädte.<sup>420</sup> Standardisierte Ausstattungen erleichtern einen wirtschaftlichen Support - Insellösungen und aufgrund nachträglicher Erweiterungen heterogene Systeme sind kontraproduktiv.<sup>421</sup> Medienkompetenz gilt als essentieller Bildungsinhalt, die Bedeutung von Bildungstechnologie in der Schule sollte jedoch nicht überschätzt werden. Sie kann Lehrerleistungen steigern und gewisse Teilfunktionen substituieren.<sup>422</sup> Das „elektronische Klassenzimmer“ ist jedoch eine Illusion, da die Verwendung moderner Unterrichtstechnologie eine umso exaktere Planung des gesamten Unterrichtsverlaufs erfordert.<sup>423</sup> Zudem widerlegen Studien einen Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Computern und Leistungen der

---

<sup>415</sup> Vgl. Klaus Hebborn, Medienkompetenz und ihre Finanzierung aus Sicht des Schulträgers, in: Schulverwaltung BW, 3. Jg., 2001, Heft 1, S. 39-41, hier S. 39 f.

<sup>416</sup> Vgl. Klaus Hebborn, Kommunale Strategien zur Weiterentwicklung Neuer Medien an Schulen, a.a.O., S. 28. Beispielhaft sei hier auf das hessische PPP „Schule@Zukunft“ hingewiesen.

<sup>417</sup> Vgl. Schule@Zukunft (Hrsg.), Leasing, 09 Januar 2003, <http://www.schule-zukunft-hessen.de/about/saz-pakete/spak-leasing/>.

<sup>418</sup> Vgl. o.V., Mehr Computer in die Schulen, in: FAZ, Nr. 256, 04. November 2002, S. 22.

<sup>419</sup> Vgl. Interview mit Friedbert Firner, a.a.O.

<sup>420</sup> Vgl. Hans Riebsamen, Folgekosten vergessen, in: FASZ, Nr. 10, 10. März 2002, S. 6.

<sup>421</sup> Vgl. Klaus Hebborn, Kommunale Strategien zur Weiterentwicklung Neuer Medien an Schulen, a.a.O., S. 26, sowie Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg.), Bericht, a.a.O., S. 20.

<sup>422</sup> Vgl. Hasso von Recum, a.a.O., S. 75.

<sup>423</sup> Vgl. ebenda, S. 78.

Schüler bzw. stellen bei Mathematikleistungen sogar einen signifikant negativen Zusammenhang fest.<sup>424</sup> Auch das Ziel, die „Schulen ans Netz“ zu bringen, zieht Probleme nach sich, bspw. die Kosten für Telekommunikation.<sup>425</sup> So kommt dem Schulleiter die schwierige Aufgabe zu, zwischen Technikverliebtheit und notwendigen Bildungsinhalten bzw. Medien abzuwägen. Zur Wechselwirkung mit der Landesebene ist zu sagen, dass sich Lehrpläne und Unterrichtskonzepte an der Computerausstattung orientieren müssen, damit den Computerräumen nicht ein Schicksal wie das der mittlerweile vergessenen Sprachlabors der 70er Jahre droht.<sup>426</sup> Zunehmend wird die Ausstattung der Schulen mit zeitgemäßer Computer- und Medientechnologie als Gemeinschaftsaufgabe von Land und Schulträger angesehen.<sup>427</sup>

Die traditionell als Halbtagsschulen konzipierten deutschen Schulen verfügen meist nicht über Kantinen. Daraus, dass etwa 2 Mio. Schüler ohne Frühstück in die Schule gehen ergeben sich unmittelbare Probleme in der Schule, da ihnen die Voraussetzungen für geistige und körperliche Leistungsfähigkeit fehlen.<sup>428</sup> Schließlich erfordern das achtjährige Gymnasium und die Ganztageschulen zunehmend eine Versorgung mit **Lebensmitteln** in der Schule. Das grundsätzliche Verbot des Warenvertriebs sieht Ausnahmen für Mensen, Cafeterias und den Vertrieb von Speisen und Getränken vor.<sup>429</sup> Hierzu macht das Kultusministerium Empfehlungen, die von Frischobst bis zu Milchprodukten reichen.<sup>430</sup> Für die tatsächliche Durchführung gibt es mehrere Optionen. Zunächst kann der Hausmeister in seiner Freizeit den Verkauf als Nebenverdienst übernehmen. Bei zunehmender zeitlicher und organisatorischer Beanspruchung bietet sich eine Fremderledigung im Rahmen von *Outsourcing* an. So kann eine Bäckerei den schulischen Verkaufsraum bei der Kommune anmieten und während der Schulzeit mit eigenem Personal betreiben. In der

---

<sup>424</sup> Vgl. Jürgen Kaube, Kinder brauchen keine PC-Märchen, in: FASZ, Nr. 44, 03. November 2002, S. 68.

<sup>425</sup> Vgl. Klaus Haefner, a.a.O., S. 11.

<sup>426</sup> Vgl. Hilmar Schmudt, Lehrer in der Hardware-Falle, in: Spiegel special, o.Jg., 2002, Heft 3, S. 96-97, hier S. 97.

<sup>427</sup> Vgl. Hanns Karrenberg und Engelbert Münstermann, Städtische Finanzen: Kollaps oder Reformen!, in: der städteTag, 55. Jg., 2002, Heft 4, S. 14-96, hier S. 27.

<sup>428</sup> Vgl. Martin Kuhna, Essen auf dem Stundenplan, in: FAZ, Nr. 146, 27. Juni 2002, S. 11, sowie Dieter Pfau, Verkauf von Lebensmitteln und Getränken in Schulen, in: Schulverwaltung BW, 8. Jg., 1999, Heft 5, S. 113-114, hier S. 113.

<sup>429</sup> Vgl. 5.1 WerbungVwV, sowie Werner Elser und Otto Kramer, a.a.O., S. 81.

<sup>430</sup> Vgl. Dieter Pfau, a.a.O., S. 114.



Vertragsgestaltung ist auf die Sicherung des schulischen Einflusses zu achten. Für die Mittagspause finden sich evtl. Kooperationspartner, sodass die Schüler in der Kantine einer nahe gelegenen Institution essen können. Für die Oberstufenschüler kann eine eigene Küche mit gespendeter Ausstattung eingerichtet werden. Auch die Anlieferung von warmen Gerichten über Catering-Unternehmen kann sinnvoll sein.<sup>431</sup> Für große Schulen oder Schulzentren ist evtl. die Einrichtung einer eigenen Cafeteria oder Mensa wirtschaftlicher. Praxisbeispiele finden sich für den Betrieb einer Cafeteria durch einen Förderverein, einzelne Klassen oder die Gesamtschülervertretung.<sup>432</sup> Der Betrieb durch ein Catering-Unternehmen kann effizienter sein als der Einsatz kommunalen Personals. Im Rahmen einer Kooperation kann die Schulcafeteria für umliegende Schulen und in letzter Konsequenz sogar für Gäste zur Verfügung stehen (*In sourcing*).<sup>433</sup> Diese Alternativen sind unter Effizienz- und Effektivitätsaspekten untereinander abzuwägen, wobei Fragen der Beaufsichtigung oder der Verkehrssicherheit durch erforderliche Wege zu einer anderen Schule nicht vernachlässigt werden dürfen. Bei derartigen *Make or buy* – Entscheidungen stellt das Outsourcing kein Allheilmittel in Bezug auf Effizienz und Effektivität dar, es sollte dennoch in Betracht gezogen werden.<sup>434</sup>

Im Materialmanagement tritt ein **Spannungsverhältnis** zwischen optimaler Ausstattung und finanziellen Möglichkeiten zutage. Gesetzlicher Rahmen sind zudem die Vorschriften über öffentliche Aufträge.<sup>435</sup> Besonders auf die großen Kostenblöcke hat das Schulmanagement kaum Einfluss, dennoch soll es Rationalisierungsreserven ausschöpfen und kreative Lösungen entwickeln. So könnten „passive Musiker“ zu Leihgaben oder Schenkungen von Musikinstrumenten animiert werden. Der Einsatz energie- und wassersparender Technologien erfüllt einerseits wirtschaftliche Ziele, erzieht andererseits zu Ressourcenschonung und Umweltbewusstsein. Im Rahmen einer Budgetierung

---

<sup>431</sup> Vgl. Interview mit Friedbert Firner, a.a.O.

<sup>432</sup> Vgl. Jobst Werner, Fundraising-Projekte aus der Sicht eines Berliner Schulleiters, in: Sponsoring und Fundraising für die Schule, hrsg. von Jens-Uwe Böttcher, Neuwied und Kriftel 1999, S. 74-81, hier S. 79 f.

<sup>433</sup> Vgl. Interview mit Jürgen Lambert, a.a.O.

<sup>434</sup> Vgl. Jerry Enderle, Outsourcing Alternatives, in: School Planning & Management, o.Jg., 2001, Heft 4, (<http://www.peterli.com/plegarchive/spm/238.htm>).

<sup>435</sup> Vgl. Dietrich Budäus, Aufträge, öffentliche, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Erwin Grochla und Waldemar Wittmann, Stuttgart 1993, Sp. 204-213, hier Sp. 206 f.

der Schulen können Bestellungen selbständig durchgeführt und gelieferte Waren über das schulische Girokonto bezahlt werden, um Transaktionskosten und Verzögerungen bei einer Bestellung über die Vergabe- und Rechnungsstelle der Kommune zu senken.<sup>436</sup>

## VI. Immobilienmanagement

Als ganzheitlicher strategischer Ansatz zur effizienten Nutzung und Bewirtschaftung von Immobilien kann das *Facilities Management* dienen.<sup>437</sup> Dessen Aufgabenfelder<sup>438</sup> sind dem schulischen Zielsystem unterworfen, wobei ein **Spannungsfeld** besteht: Die Architektur von Schulbau und Außenflächen bestimmt wesentlich das Schulklima und gibt Rahmenbedingungen für das innere Geschehen vor.<sup>439</sup> Gleichzeitig stellen Bau und Instandhaltung einen bedeutenden Kostenfaktor im Schulwesen dar. Dem hohen Stellenwert dieses Funktionsbereiches stehen wenige Spielräume des Schulmanagements gegenüber. Der Immobilienbereich ist von gesetzlichen Vorschriften durchzogen. Bspw. hängen Zahl und Größe der Schulräume von der Klassenzahl ab, so stehen einem Gymnasium mit 36 Klassen 12 Klassenräume à 66 m<sup>2</sup>, zwei Musiksäle usw. zu.<sup>440</sup> Hintergrund dieser Regelung ist die Gewährleistung von Chancengerechtigkeit. Gerade in alten Schulgebäuden behindert sie jedoch die notwendige Flexibilität, um Elternsprechzimmer oder Aufenthaltsräume einzurichten.<sup>441</sup> Die Einrichtung von Lernräumen wird im Zuge des achtjährigen Gymnasiums mit zunehmendem Nachmittagsunterricht und somit mehr Hohlstunden notwendig. Hierbei sind kreative Lösungen des Schulmanagements gefragt. Bspw. kann ein abgelegener Gang durch Einstellen von Tischen und Stühlen als Lernraum für Schüler genutzt werden. Bei der Gestaltung von Schulgebäuden als Lern-, Arbeitsstätten und Lebensräume sollen ästhetische Aspekte, Gesundheit und Sicherheit berücksichtigt werden. So sind Brandschutz-

<sup>436</sup> Vgl. Horst Stotz und Hans-Joachim Schmidt, a.a.O., S. 72 ff.

<sup>437</sup> Vgl. Petra Straßheimer, Gebäudemanagement in der öffentlichen Verwaltung, in: *Verwaltung & Management*, 6. Jg., 2000, Heft 5, S. 302-305, hier S. 302.

<sup>438</sup> Vgl. Anlage 16.

<sup>439</sup> Vgl. Johanna Forster, Kindgerechter Schulbau – ein Projekt für Kollegium und Schüler, in: *Schulleitung und Schulentwicklung*, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, G 2.3, S. 2.

<sup>440</sup> Vgl. Hans-Joachim Schmidt, Muster-Raumprogramme, in: *Schulleitung, Ein Lernsystem*, hrsg. von Richard Bessoth und Hans-Joachim Schmidt, Loseblattsammlung, Neuwied und Darmstadt 1978 ff., Stand: 15. Nachtragslieferung, August 2001, 24.21, S.11, sowie Anlage 4 SchBauFR.

<sup>441</sup> Vgl. Interview mit Jürgen Hahn, a.a.O.

bestimmungen zu beachten, gute Lichtverhältnisse und die Minimierung von Lärmbelastung oder Verletzungsgefahr anzustreben. Die anthropometrische Situation, d.h. altersgerechte Sitzgelegenheiten und die Platzierung von Tafeln, steht in Zusammenhang mit pädagogischen Zielsetzungen und Ansprüchen der Schüler.<sup>442</sup> Einzelne Klassen können bspw. mit Sitzbällen statt Stühlen ausgestattet werden.<sup>443</sup> Über Ausschreibungen der Kommune entscheidet sich, wer mit der ständigen **Schulreinigung** betraut wird. Dies kann ein städtischer Eigenbetrieb sein oder eine private Reinigungsfirma.<sup>444</sup> Eine Einbeziehung der Schüler in die Klassenraumreinigung kann dazu dienen, Eigenverantwortung und Gemeinschaftsorientierung zu vermitteln. Hierbei soll die Kommune nicht völlig aus der Verantwortlichkeit für die Reinigung entlassen werden, die Schüler haben lediglich unterstützende Funktion.<sup>445</sup> Von pädagogischer Bedeutung sind nicht nur die Klassen- und Fachräume, sondern auch der Schulhof. So kann ein naturnah gestalteter Außenbereich dazu beitragen, Aggression und Unfallzahl in den Pausen zu verringern. Ein nach ökologischen und pädagogischen Gesichtspunkten errichtetes Schulgelände kann zur Speicherung von Regenwasser dienen sowie vielfältige Pausenaktivitäten anbieten. Zur kooperativen Ideenfindung bietet sich bspw. ein Zeichenwettbewerb unter den Schülern an.<sup>446</sup> Ergänzend kann ein Schulgarten im Schulhof von einer Arbeitsgruppe angelegt und gepflegt werden. Aus finanziellen Anforderungen heraus werden *Public Private Partnership* eingeführt, bspw. sieht das Betreibermodell eine private Erfüllung öffentlicher Aufgaben vor.<sup>447</sup> Entsprechend sollen 88 staatliche Schulen des Kreises Offenbach durch private Firmen betrieben und saniert werden, um durch schnellen Bau und Berücksichtigung energiesparender Materialien 20-30% der Kosten bei öffentlicher Erledigung, d.h. 50 Mio. € jährlich, einzusparen.<sup>448</sup> Weitere Maßnahmen zum wirtschaftlichen Immobilien-

---

<sup>442</sup> Vgl. Johanna Forster, a.a.O., S. 11 f.

<sup>443</sup> Vgl. Interview mit Friedbert Firner, a.a.O.

<sup>444</sup> Vgl. Interview mit Jürgen Lambert, Stellvertretender Amtsleiter des Schulverwaltungsamts Heidelberg, am 26. September 2002, sowie Interview mit Friedbert Firner, a.a.O.

<sup>445</sup> Vgl. Heinz Kohlmeyer, „Ich war das nicht!“ – Klassenraumreinigung durch Schüler, in: Schulverwaltung BW, 8. Jg., 1999, Heft 5, S. 115-116, hier S. 116.

<sup>446</sup> Vgl. Karl-Hermann Koch, Schule als ökologischer Lernort, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, G 2.1, S. 2 ff.

<sup>447</sup> Vgl. Peter Eichhorn, Public Private Partnership – Praxis, Probleme, Perspektiven: in: Sozialpolitik und öffentliche Wirtschaft, hrsg. von Lothar F. Neumann und Frank Schulz-Nieswandt, Berlin 1995, S. 173-184, hier S. 174 f.

<sup>448</sup> Vgl. Thomas Holl, Weniger Staat soll Städte retten, in: FASZ, Nr. 46, 17. November 2002, S. 7.

management können Leasing, Miete oder Kooperationen sein. Das kontrovers diskutierte *Sale-and-lease-back* als Veräußerung von Objekten an eine Leasinggesellschaft bei an deren Sanierung anschließendem Leasing und Rückkauf nach Ablauf der Laufzeit scheitert bei Schulen am Veräußerungsverbot für öffentliche Gebäude.<sup>449</sup> Alternativ sichert ein spezielles Nutzungsüberlassungsmodell das dauerhafte Eigentum am Schulgebäude.<sup>450</sup> Für kurzfristigen Bedarf an Klassenzimmern werden Räume von privaten Unternehmen angemietet. Umgekehrt nutzen abends Abendschule oder Volkshochschule die Schulräume, was unter dem Aspekt der Kapazitätsausnutzung zur Verringerung von Leerkosten sinnvoll ist. Die Mieten bzw. Nutzungsentgelte werden im Schulhaushalt als Einnahmen verbucht.<sup>451</sup> Sie stehen den Schulen nicht zur Bewirtschaftung zur Verfügung, für die Vermietung ist das kommunale Schulverwaltungsamt verantwortlich. Grundlage der Gebühr sind Kosten für Energie, Instandhaltung und Ausstattung sowie ein Zuschlag für die ausstattungsintensiven Fachräume. Um zusätzliche Reinigungs- und Energiekosten in Grenzen zu halten ist die abendliche Vermietung möglichst in einer Schule der Kommune zu konzentrieren.<sup>452</sup> Österreich vermietet seit einigen Jahren Schulraum und Schulliegenschaft samt Inventar für schulfremde Zwecke.<sup>453</sup> Für diese Schulraumüberlassung ist der Schulleiter verantwortlich, der die Nutzung zu künstlerischen Zwecken oder der Erwachsenenbildung bevorzugen und einen Beitrag in der Höhe des dadurch entstandenen Mehraufwandes erheben soll.<sup>454</sup> Im schweizerischen Biel bspw. betragen die Mietgebühren für die jährliche Nutzung eines Klassenraums für eine Doppelstunde pro Woche 117 €.<sup>455</sup> Bei Schulen erscheint eine gewisse Mindestbetriebsgröße für einen wirtschaftlichen Betrieb erforderlich; so sind die Überlegungen des Landes Baden-Württemberg zu erklären, ob sehr kleine Hauptschulen geschlossen werden sollen.<sup>456</sup> Bei den

---

<sup>449</sup> Vgl. Gesellschaft der Freunde des Hamburgischen Schulwesens e.V. (Hrsg.), Leasing, 03. Januar 2003, <http://www.schulen-verkauf.de/Leasing.htm>, sowie Thomas Holl, a.a.O., S. 7.

<sup>450</sup> Vgl. Christiane Harriehausen, Zukunft verwalten oder gestalten, a.a.O., S. V1 1.

<sup>451</sup> Beispielhaft vgl. Stadt Stuttgart (Hrsg.), Haushaltsplan für die Haushaltsjahre 2000/2001, Stuttgart 2000, S. 102, sowie Stadt Heidelberg (Hrsg.), a.a.O., S. 42.

<sup>452</sup> Vgl. Interview mit Jürgen Lambert, a.a.O.

<sup>453</sup> Vgl. Helmut Heinzl, Fundraising und Sponsoring für Schulen im Ausland, in: Sponsoring und Fundraising für die Schule, hrsg. von Jens-Uwe Böttcher, Neuwied und Kriftel 1999, S. 60-66, hier S. 63.

<sup>454</sup> Vgl. §§ 128a I und III SchOG.

<sup>455</sup> Vgl. Schulamt Biel (Hrsg.), Vermietung von Schulräumen, 03. Januar 2003, <http://www.biel-bienne.ch/de/pub/behoerdenwegweiser/schulekultur/schulamt/content2342.cfm>.

<sup>456</sup> Vgl. o.V., Baden-Württemberg will Schulen schließen, in: FAZ, Nr. 279, 30. November 2002, S. 4.

genannten Maßnahmen wird die Notwendigkeit offensichtlich, genaue Wirtschaftlichkeitsberechnungen anzustellen, sämtliche Finanzierungsalternativen zu beleuchten, sowie Kooperation und Kommunikation zu anderen Schulen und besonders zu Kommunalverwaltung und Oberschulamt zu pflegen. So kann eine Schulturnhalle als Multifunktionsstadthalle geplant werden, was der Kommune eine bessere Auslastung durch den täglichen Sportunterricht, der Schule eine bessere Ausstattung der Halle beschert.<sup>457</sup> Durch eine insbesondere die Instandhaltungskosten einbeziehende Wirtschaftlichkeitsbetrachtung können Effizienzreserven auch bei öffentlicher Betreibung ausgeschöpft werden. Eine Budgetierung, die Kleinreparaturen einschließt, eröffnet den Schulen die Möglichkeit, anfallende Maler-, Schreinerarbeiten usw. von Handwerkern, dem Hausmeister, Lehrern oder Eltern durchführen zu lassen. Dies spart bei Eigen erledigung Personalkosten und gewährleistet über Zeit- und Transaktionskostensparnis Effizienz.<sup>458</sup>

## VII. Fundraising

Bisher kommt im Schulbereich den privaten Spendern die größte Bedeutung zu, insbesondere, wenn sie in einem Förderverein organisiert sind. Dieser schafft ein auf beiderseitigem Engagement beruhendes Wechselverhältnis zwischen Schule und den Eltern der Schüler. Er sollte nicht nur als Finanzmittelquelle angesehen werden, da durch ihn das Schulleben wesentlich gestaltet werden kann.<sup>459</sup> Ein durch ihn initiiertes „Sponsorenlauf“ verbindet Sport und gemeinnütziges Engagement mit der Gewinnung finanzieller Mittel. Schüler werben hierbei einen Geldbetrag für jeden durch Laufen oder Radfahren zurückgelegten Kilometer bei Verwandten und Bekannten ein. Die Hälfte des Gesamtbetrages, bis zu mehreren Tausend Euro, wird einer gemeinnützigen Einrichtung gespendet, der Rest kommt dem Förderverein zugute.<sup>460</sup> Mit so akquirierten Mitteln kann der Förderverein Eltern beim Kauf von Instrumenten unterstützen um Talente zu fördern.<sup>461</sup> Ähnlich den Alumni-Organisationen von Universitäten kann er

<sup>457</sup> Vgl. Interview mit Dietrich Laber, a.a.O.

<sup>458</sup> Vgl. Horst Stotz, a.a.O., S. 81.

<sup>459</sup> Vgl. Johann Peter Vogel, Was man über Fördervereine wissen muss, in: Sponsoring und Fundraising für die Schule, hrsg. von Jens-Uwe Böttcher, Neuwied und Kriftel 1999, S. 151-157, hier S. 151 f.

<sup>460</sup> Vgl. Interview mit Friedbert Firner, a.a.O.

<sup>461</sup> Vgl. Interview mit Jürgen Hahn, a.a.O.

Veranstaltungen für Ehemalige anbieten. Einerseits kann die Schule hierbei aus Gesprächen Rückschlüsse auf ihre Ergebnisqualität ziehen, andererseits profitiert sie, da ihr der erzielte Erlös Verfügung gestellt wird. Als Schnittstellenmanager zwischen Schule und Förderverein kann neben dem Schulleiter ein Fundraiser aus dem Lehrerkollegium eingesetzt werden. Dieser kann durch externe Berater unterstützt werden, muss über alle Projekte und Pläne in der Schule informiert sein und die interne Kommunikation pflegen.<sup>462</sup> Es bietet sich an, diese Stelle zudem als zentralen Ansprechpartner für Einzelspender und Sponsoren einzurichten. Um die Interessen der Schüler einzubeziehen, könnte er durch einen Schülervertreter unterstützt werden. Ziel des Fundraising ist es, den Kreis der aktuellen Helfer und Geber mit der stärksten Affinität zur Schule durch Aktionen des Fördervereins oder der Schule selbst anwachsen zu lassen.<sup>463</sup> Dem Empfang von Spenden sollte ein Dankeschreiben mit beigelegter Spendenquittung folgen, um dem Spender die nötige Anerkennung zuteil werden zu lassen und die Wahrscheinlichkeit von Folgespenden zu erhöhen.<sup>464</sup> Bei der Gewinnung von Einzelspendern für bestimmte Projekte steht die Schule in Konkurrenz zu anderen Schulen und Nonprofit-Organisationen. Die Wirtschaftlichkeit von einer Akquirierung über Anschreiben oder Plakate sollte deshalb überprüft werden, da der Streuverlust dieser Maßnahmen zu groß sein kann. Eine günstigere und zweckmäßigere Alternative kann es sein, auf der Schulhomepage einen Newsletter einzurichten, der konkrete Hinweise auf benötigte Drittmittel enthält. Generell erscheint die Konzentration der Akquirierungsmaßnahmen auf wenige, kostenintensive Projekte, die gegebenenfalls mit einer Veranstaltung kombiniert werden, am zweckmäßigsten. Hierbei kann Direktmarketing über Mailings, durchgeführt vom Förderverein, eine effektive Maßnahme sein.<sup>465</sup> Die einzelnen Fachbereiche können in eigener Regie Spenden akquirieren, seien es Sammlungen am Ende von Konzerten oder den Verkauf von Kunstkalendern. Durch die direkte Mittelzuweisung der erzielten Erlöse an die Kassen dieser Fächer oder Arbeitsgemeinschaften

---

<sup>462</sup> Vgl. Helmut Heinzl, a.a.O., S. 65 f.

<sup>463</sup> Vgl. Anlage 17.

<sup>464</sup> Vgl. Steffen W. Hillebrecht, SchulMarketing, Rinteln 2001, S. 45 f.

<sup>465</sup> Zu anderen Zielen von schulischem Direktmarketing vgl. ebenda, S. 105.

resultiert eine besondere Motivation der Beteiligten.<sup>466</sup> Denkbar wäre ein Fundraising-Konzept, bei dem der Schule verbundene Unternehmen und Privatisierer einen jährlichen Sockelbetrag zur Verfügung stellen und diesen bei speziellen Veranstaltungen zweckgebunden aufstocken. Hierdurch wäre finanzielle Unterstützung der Schule bei relativ autonomer Verwendung gewährleistet, ohne eine Abhängigkeit zu riskieren.

Bei Sponsoring und Werbung offenbart sich der **Konflikt** zwischen wirtschaftlicher Besserstellung und etwaigen Mängeln auf pädagogischer Seite. Einerseits ermöglichen die bereitgestellten Mittel die Realisierung von Projekten und Innovationen, Profilbildung und die Verbesserung der Qualität von Lernprozessen.<sup>467</sup> Andererseits kann die Schule bei Wegfall der Zahlungen in Schwierigkeiten geraten, ein Gewöhnungseffekt kann sich einstellen, zudem drohen inhaltliche Einflussnahme und Abhängigkeit vom Sponsor.<sup>468</sup> Eventuell kann sich eine die Chancengleichheit untergrabende Schere zwischen geförderten und nichtgeförderten Schulen aufbauen. Schließlich droht eine Aushöhlung der grundgesetzlichen Verantwortung des Staates für das Schulwesen.<sup>469</sup> Um diesen Gefahren entgegenzuwirken, ist zunächst eine schriftliche Vertragsgestaltung zwischen Schulträger und Sponsor erforderlich. Der Vertrag soll die dem Schulprogramm entsprechende Zielsetzung, Höhe und Fälligkeit der Zuwendung und Leistungen der Schule enthalten.<sup>470</sup> Aus wettbewerbsrechtlichen Gründen und um Einflussnahme und Abhängigkeit zu minimieren, sind Exklusivverträge zu vermeiden, d.h. der Vertrag wird grundsätzlich befristet.<sup>471</sup> Bestimmte Grenzen der schulischen Leistung sind offensichtlich und durch Umfragen belegt.<sup>472</sup> Lösungsvorschlag sozialer Benachteiligungen durch partielle För-

---

<sup>466</sup> Vgl. Helene Keunecke, Das ökumenische Gymnasium zu Bremen, in: Sponsoring und Fundraising für die Schule, hrsg. von Jens-Uwe Böttcher, Neuwied und Kriftel 1999, S. 103-110, hier S. 107.

<sup>467</sup> Vgl. Helmut Schorlemmer, Schul-Sponsoring, a.a.O., S. 46.

<sup>468</sup> Vgl. Bernhard Gayer, a.a.O., S. 127.

<sup>469</sup> Vgl. Eva-Maria Stange, Wie passt Bildungssponsoring in unseren Staat?, in: Sponsoring und Fundraising für die Schule, hrsg. von Jens-Uwe Böttcher, Neuwied und Kriftel 1999, S. 14-18, hier S. 18.

<sup>470</sup> Vgl. Helmut Schorlemmer, Schul-Sponsoring, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, F 2.4, S. 6 f.

<sup>471</sup> Vgl. Bernhard Gayer, a.a.O., S. 129.

<sup>472</sup> So würden 85% der befragten Schulen nicht akzeptieren, dass im Rahmen von Sponsoring das Sponsoren-Logo auf dem Briefpapier der Schule erscheint. Vgl. Marion Hüchtermann, Erste Ergebnisse einer Umfrage in NRW zum Schul-Sponsoring, in: Sponsoring und Fundraising für die Schule, hrsg. von Jens-Uwe Böttcher, Neuwied und Kriftel 1999, S. 70-73, hier S. 71.

derung ist eine kommunale Stiftung, in deren Aufgabenbereich die Verteilung der bereitgestellten Sponsorenmittel fällt.<sup>473</sup> Problematisch an der Zahlung des Sponsors in einen anonymen Pool ist der fehlende Bezug zur geförderten Schule. Besser geeignet erscheinen Modelle, welche einen bestimmten Prozentsatz des Förderbetrages einem Ausgleichsfond zuführen.<sup>474</sup> Eventuell wird die Gefahr des Zweiklassenschulwesens überschätzt. Schließlich stellen die Unternehmen bei ihren Sponsoring-Entscheidungen Zweck-Mittel-Überlegungen an, die bei einer mehrfach geförderten Schule eine geringere Zweckmäßigkeit ergeben als bei einer Schule, die noch keinen Sponsor hat. Was den drohenden staatlichen Rückzug betrifft, so stellt Sponsoring kein Instrument zur Lösung von Haushaltsproblemen dar, da sich ansonsten Abhängigkeiten sowie die Beeinträchtigung des Bildungs- und Erziehungsauftrages ergeben könnten.<sup>475</sup> Sponsorenverträge müssen generell in Abstimmung mit dem jeweiligen Schulleitbild erfolgen, das die Balance aus Sach- und Formalzielen halten muss. Dadurch werden die schulischen Sachziele erfüllt und die Effektivität für den Sponsor gesteigert.

## VIII. Marketing

Aufgrund der allgemeinen Schulpflicht und der sich hieraus ergebenden „Zwangskunden“ scheint es auf den ersten Blick keine Notwendigkeit zu einem Schulmarketing zu geben. Selbst zunehmenden Wettbewerbsdruck durch Privatschulen haben öffentliche Schulen nicht zu befürchten. So ist der deutsche Privatschüleranteil im Sekundarbereich 1995 mit 7% marginal.<sup>476</sup> Ein Privatisierungstrend ist in den OECD-Staaten nicht zu verzeichnen.<sup>477</sup> Dass Schulen dennoch Marketing betreiben liegt daran, dass sie untereinander um Schüler, mit anderen kommunalen Einrichtungen um finanzielle Mittel oder Gebäude konkurrieren. Die begriffliche Interpretation des Marketing erfährt einen Wandel von der traditionellen Absatzlehre über die marktorientierte Unternehmensführung in

---

<sup>473</sup> Vgl. Eva-Maria Stange, a.a.O., S. 18.

<sup>474</sup> Vgl. Helmut Schorlemmer, Schul-Sponsoring, a.a.O., S. 45.

<sup>475</sup> Vgl. Klaus Hebborn, Sponsoring an Schulen bietet Chancen für die Zukunft, a.a.O., S. 13.

<sup>476</sup> In Belgien beträgt der Anteil 69%, in den Niederlanden 76%. Vgl. Manfred Weiß, Privatisierung des Bildungsbereichs – Internationale Tendenzen, in: Schulautonomie, Wohlfahrtsstaat und Chancengleichheit, hrsg. von Frank-Olaf Radtke und Manfred Weiß, Opladen 2000, S. 35-51, hier S. 38.

<sup>477</sup> Vgl. ebenda, S. 42.



Richtung eines *Generic Marketing*.<sup>478</sup> Dieses fokussiert Beziehungen zwischen der Organisation und ihren Stakeholdern und ist insoweit auf nicht-kommerzielle Institutionen wie Schulen anwendbar. Es stehen die vier P's, Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik, des Marketing-Mix als Instrumente zur Verfügung.<sup>479</sup> Da Schulen Dienstleistungen erbringen, kann der Marketing-Mix auf die sog. Sieben P's des Dienstleistungsmarketing ausgeweitet werden.<sup>480</sup> Charakteristisch für Dienstleistungen ist die hohe Bedeutung von Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften gegenüber den bei Sachgütern dominierenden Sucheigenschaften. So ziehen die Erziehungsberechtigten für die Auswahlentscheidung bzgl. eines Gymnasiums nicht nur das tatsächliche Leistungsangebot der Schule heran, sondern auch fremde Erfahrungen und Berichterstattungen der örtlichen Presse ein.<sup>481</sup> Produkt- oder **Angebotspolitik** betrifft einerseits den in Lehrplänen festgelegten Unterricht als Kernangebot einer Schule, andererseits können Zusatzangebote entwickelt werden. Dazu zählen Arbeitsgemeinschaften, Initiativen der Schüler wie Schülerfirmen, Schulbibliotheken, Exkursionen, Beiträge schulexterner Personen, Schulpsychologischer Dienst.<sup>482</sup> Zusatzangebote wie der Besuch von Theateraufführungen oder Studienfahrten erfüllen zwar die erzieherische Aufgabe, dennoch wird ihre Anzahl pro Schuljahr beschränkt.<sup>483</sup> Aufgabe des Schulleiters ist es, das Spannungsfeld zwischen zusätzlichem Ressourceneinsatz für die Angebote und dem zusätzlichen Outcome und Impact abzuwägen. Zudem sollen Veranstaltungen dem Schulprofil entsprechend ausgerichtet werden. So kommt an einem sprachlichen Gymnasium dem Schüleraustausch eine besondere Bedeutung zu. Ergänzend können Planspiele, Kooperationen, Unterrichtshilfen oder Nachhilfe durch Dritte angeboten werden.<sup>484</sup> Eine Kooperation mit externen Partnern kann so weit gehen, dass Schüler von einem Rettungsdienst ausgebildet werden und anschließend, in ihrer Bereitschaftszeit mit Funkrufempfängern ausgerüstet, als Schul-Sanitätsdienst für Notfälle zur Verfügung stehen.<sup>485</sup> Um

---

<sup>478</sup> Synonym zu Social Marketing. Vgl. Günter Wöhe, a.a.O., S. 482.

<sup>479</sup> Vgl. ebenda, S. 519.

<sup>480</sup> Personal, Physisches Umfeld und Prozesse wurden bereits in C. III. und C. VI. angesprochen. Vgl. Heribert Meffert, Marketing, 9. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 1167.

<sup>481</sup> Vgl. Steffen W. Hillebrecht, SchulMarketing, Rinteln 2001, S. 28 f.

<sup>482</sup> Vgl. ebenda, S. 38 ff.

<sup>483</sup> Vgl. I. VeranstaltungenVwV.

<sup>484</sup> Vgl. Steffen W. Hillebrecht, a.a.O., S. 40.

<sup>485</sup> Vgl. Interview mit Friedbert Firner, a.a.O.

Deutsch-Defizite bei Migrantenkindern frühzeitig auszugleichen, können Oberstufenschüler als Tutoren eingesetzt werden, um täglich vor der ersten Unterrichtsstunde Nachhilfe geben. Anreiz hierfür ist die Eintragung dieser Nachhilfe als soziale Leistung in das Abiturzeugnis.<sup>486</sup> Preispolitik wird im Schulmarketing aufgefasst als **Beitragspolitik** und umfasst u.a. Zeitaufwand der Schüler, Geldbeiträge für Lehrmittel und ehrenamtliches Engagement.<sup>487</sup> Schulische **Distributionspolitik** beinhaltet Fragen zu Einzugsbereich, Standort und Transportangeboten.<sup>488</sup> Überschneidungen ergeben sich zum Gebäudemanagement bzgl. Fragen der Verkehrssicherheit, Parkmöglichkeiten für Fahrräder und Autos.<sup>489</sup> In Schulen wird teilweise der Begriff Marketing synonym zur **Kommunikationspolitik** verwendet, was ihren hohen Stellenwert im Marketing-Mix verdeutlicht.<sup>490</sup> Kommunikationspolitik umfasst Werbung, Öffentlichkeitsarbeit mittels Homepage und Pressemitteilungen, Fragen der Corporate Identity, persönliche Betreuung bei Elternsprechtagen und „Verkaufsförderung“ wie ein Tag der Offenen Tür.<sup>491</sup> Corporate Identity<sup>492</sup> in Schulen bedeutet, dass Corporate Behavior (Schulverhalten ggü. Schülern, Eltern, Kollegen), Corporate Communication (Schulkommunikation)<sup>493</sup> und Corporate Design (Schulgestaltung) in Einklang mit der Schulkultur, d.h. den Schulgrundsätzen, zu einer Schulidentität geformt werden.<sup>494</sup> Für die Repräsentation der Schule ist grundsätzlich der Schulleiter verantwortlich, die Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit kann jedoch auf ein Mitglied der Schulleitung delegiert werden.<sup>495</sup> Zur Öffentlichkeitsarbeit gehören die bereits angesprochenen Jahresberichte, welche neue Unterrichts- und Lernformen vorstellen, Berichte von Austauschschülern, Sportergebnisse der Schulmannschaften usw. enthalten

---

<sup>486</sup> Vgl. Interview mit Jürgen Hahn, a.a.O.

<sup>487</sup> Vgl. Steffen W. Hillebrecht, a.a.O., S. 42 f.

<sup>488</sup> Vgl. ebenda, S. 51.

<sup>489</sup> Vgl. Franz Strasser, Schulleitung und Schulträger: Konkrete Kooperationsfelder, in: Schulleiter-Handbuch, o. Jg., 1981, Band 19, S. 48-99, hier S. 92.

<sup>490</sup> Vgl. Interview mit Jürgen Hahn, a.a.O.

<sup>491</sup> Vgl. Franz Xaver Bea und Jürgen Haas, Strategisches Management, 3. Aufl., Stuttgart 2001, S. 522, sowie Steffen W. Hillebrecht, a.a.O., S. 57.

<sup>492</sup> Dieser Begriff wird teilweise synonym mit Unternehmensleitbild oder Unternehmenskultur verwendet. Vgl. Günter Wöhe, a.a.O., S. 124.

<sup>493</sup> Vgl. Anlage 18.

<sup>494</sup> Vgl. Gerhard Regenthal, Corporate Identity in Schulen, Neuwied und Kriftel 1999, S. 66, sowie Steffen W. Hillebrecht, a.a.O., S. 60.

<sup>495</sup> Vgl. Holger Mittelstädt, Öffentlichkeitsarbeit an Schulen, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, K 5.1, S. 6 f.

können.<sup>496</sup> Neben den hierdurch informierten Eltern und Schülern wird die Öffentlichkeit durch die Lokalpresse über Veranstaltungen der Schule informiert. Hierzu kann die Stelle eines Presseverantwortlichen eingerichtet werden, der Artikel an die Lokalredaktion liefert und als Ansprechpartner zur Verfügung steht. Journalistisch ambitionierte Schüler können ihn dabei unterstützen. Die Schulhomepage erstellt meist eine Arbeitsgemeinschaft unter Anleitung eines Lehrers. Sie dient der Identifikation der Schüler mit ihrer Schule und der Außendarstellung. Hierzu berichtet sie möglichst zeitnah von Veranstaltungen, kann ein Gästebuch für Ehemalige, Schulkalender, Berichte von Arbeitsgemeinschaften, Vorstellung des Kollegiums usw. enthalten.<sup>497</sup> **Zielkonflikte** im Bereich des Schulmarketing können insbesondere bei Produkt- und Kommunikationspolitik auftreten. Deren Maßnahmen sind ohne einen Ressourceneinsatz an Personal- und Sachmitteln nicht zu bewerkstelligen. Diesem stehen aus pädagogischer Sicht fragwürdige Effekte gegenüber.<sup>498</sup> Durch die Einbeziehung der Schüler in Marketingmaßnahmen ist es jedoch möglich, den pädagogischen Auftrag zu erfüllen sowie die Kosten zu senken. Um den Ressourceneinsatz optimal zu gestalten, sollten möglichst viele Schüler in die Marketingarbeit einbezogen werden. Auch die Einbeziehung von Förderverein oder Sponsoren in die Finanzierung von Marketingmaßnahmen ist möglich. Zudem ergeben sich Schnittstellen zum Qualitätsmanagement. Eine positive Schulkultur trägt dazu bei, dass Schüler sich wohl fühlen und somit aufnahmefähiger im Unterricht sind, was die Prozessqualität verbessert. Die Ergebnisqualität wird verbessert, wenn das gute Image einer Schule als Signal bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz dient.

Die hiermit behandelten Aufgabenfelder komplettieren die derzeitigen Aufgaben des modernen Schulmanagements.<sup>499</sup>

---

<sup>496</sup> Vgl. Barbara Hediger, Guy Kempfert und Roland Lötscher, Der Jahresbericht, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, K 5.2, S. 6.

<sup>497</sup> Beispielhaft vgl. Schiller-Gymnasium Offenburg (Hrsg.), Ehemalige, 08. Januar 2003, <http://www.schiller.org.schule-bw.de/forum/index.html>.

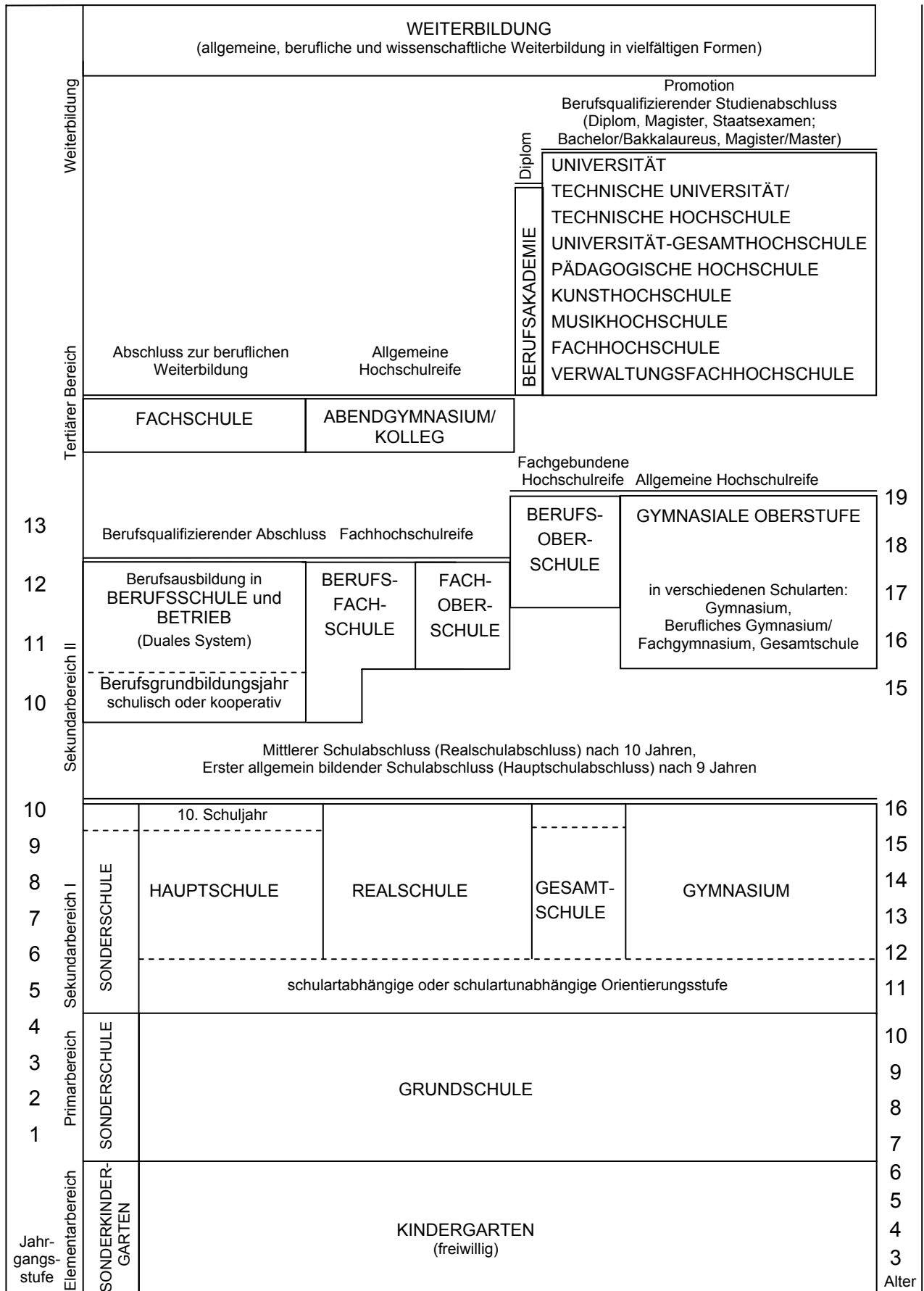
<sup>498</sup> „Marketing impliziert professionelle Manipulation.“ Kathrin Maack-Rheinländer, „Corporate Identity in Schulen“ – eine Fallstudie zu „Ein Leben für die Wirtschaft“, in: Ökonomisierung der Bildung, hrsg. von Dietrich Hoffmann und Kathrin Maack-Rheinländer, Weinheim und Basel 2001, S. 93-115, hier S. 95.

<sup>499</sup> Vgl. Anlage 19.

## Résumé

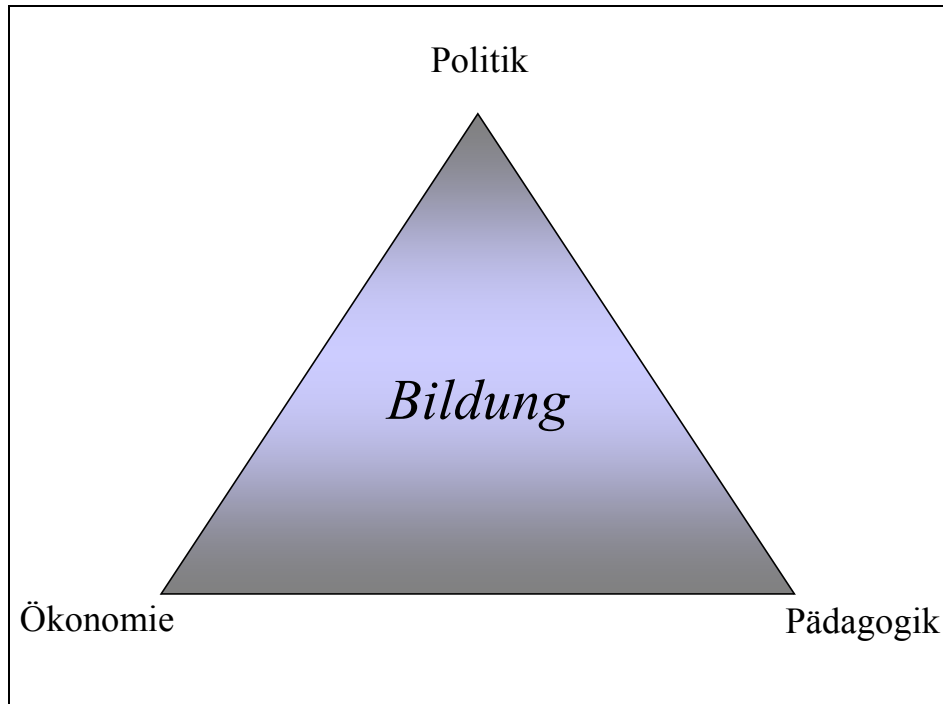
Es wurde aufgezeigt, dass die Integration betriebswirtschaftlicher Methoden die Schule auf dem Weg zu Effektivität und Effizienz unterstützen sollte. Ihre Umsetzung sollte zunehmend Inhalt von Schulleiter-Fortbildungen sein. Um der Komplexität gerecht zu werden, können internationale Modelle wie postgraduale oder berufsbegleitende Fortbildungen als Vorbild dienen. Das Schulmanagement wird zukünftig noch mehr Kompetenzen in den betrachteten Funktionsbereichen erhalten. Um die zusätzlichen Aufgaben bewältigen zu können, wären neue Führungsstrukturen in Form von einer erweiterten Schulleitung, einer Matrixorganisation oder einer Doppelspitze aus Pädagogischem und Verwaltungsdirektor denkbar. Die Meso-Ebene kann jedoch nicht isoliert von Mikro- und Makro-Ebene betrachtet werden. Im Mikro-Bereich stellen sich Herausforderungen an Lehrer und Schüler. Beide Seiten müssen aufgeschlossen für Feedback sein und lernen, mit konstruktiver Kritik umzugehen. Einerseits ist das Lehrerkollegium gefordert, offen gegenüber Kooperation und Evaluation zu sein. Andererseits soll die bisher dominierende Konsumentenhaltung der Schüler durch das Selbstverständnis als Mitproduzenten der Dienstleistung Unterricht ersetzt werden. Die Eltern nehmen idealerweise die Rolle von interessierten und in der Schule engagierten Stakeholdern ein und respektieren gleichzeitig die Professionalität der Lehrer. Damit die derzeitige Entwicklung auf der Makro-Ebene zu mehr Autonomie der einzelnen Schulen erfolgreich ist, sollten die im Ausland gemachten Erfahrungen genutzt werden. Demnach ist ein Mehr an Selbständigkeit nur mit einem Mehr an Rechenschaftslegung und Kontrolle möglich. Damit sich diese nicht auf einen Minimalkonsens beziehen, ist eine explizite Orientierung an operationalen und klar formulierten Bildungs- und Erziehungszielen erforderlich. Auf Schul-, Landes- und Bundesebene sollten Möglichkeiten zu Benchmarking ausgeschöpft werden. Diese dürfen nicht aus politischen Gründen, wie in der PISA-Studie geschehen, boykottiert werden. Trotz finanzieller Engpässe soll die Ausbildung und Erziehung der Jugend als Zukunftsinvestition angesehen werden, wobei Effizienz und Effektivität Grundbedingungen des Handelns sein müssen.

Anlage 1: Grundstruktur des Bildungswesens in Deutschland



Quelle: Sekretariat der KMK (Hrsg.), a.a.O., S. 3.

## Anlage 2: Zieldimensionen von Bildung



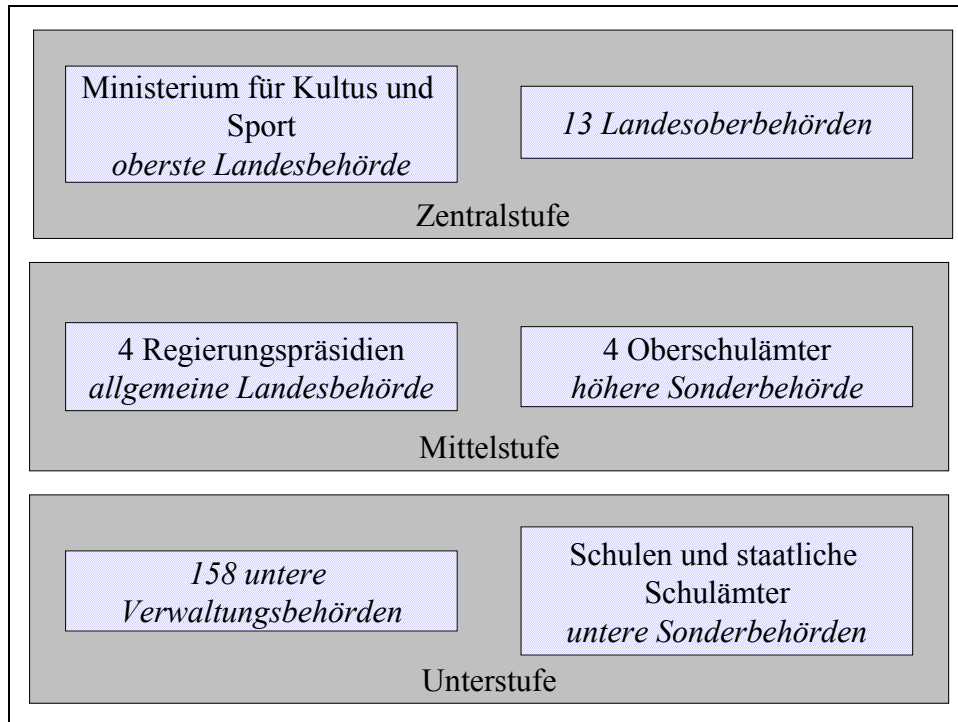
Quelle: Eigene Darstellung.

## Anlage 3: Schulische Bildung und Erziehung als öffentliche Aufgaben

öffentliche Aufgaben			
Dienstleistungen von allgemeinem Interesse			
hoheitliche Aufgaben		Aufgaben der Daseinsvorsorge	
obrigkeitlich	schlicht-hoheitlich	nichtmarktbezogene Tätigkeiten	marktbezogene Tätigkeiten Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse
Schule: Bildung und Erziehung			
Eingriffsverwaltung		Leistungsverwaltung	

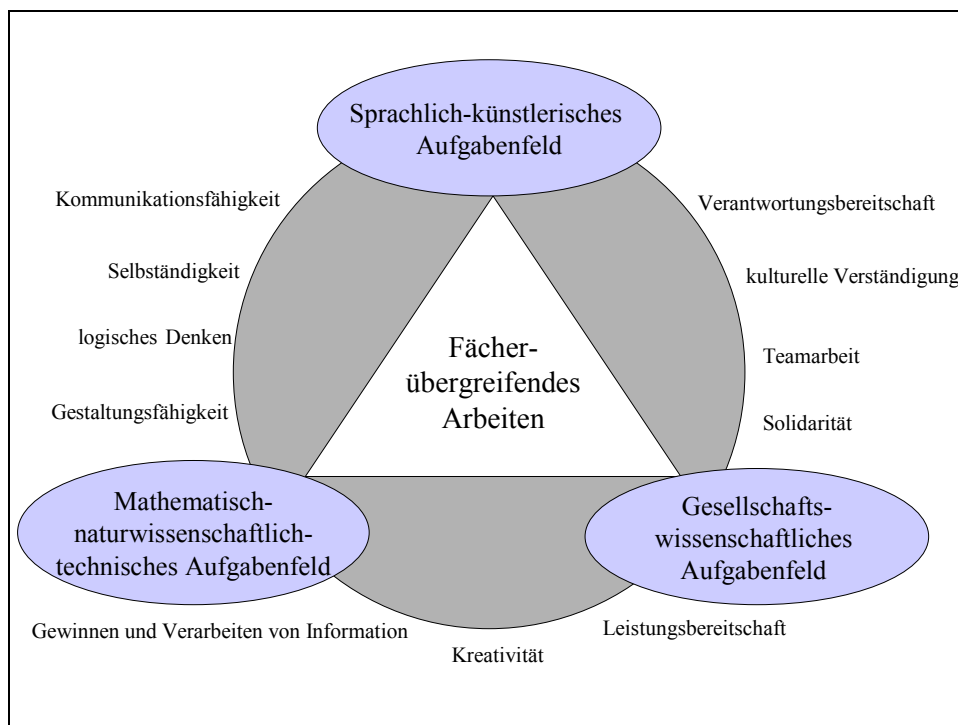
Quelle: eigene Erstellung. Vgl. Peter Eichhorn, *Öffentliche Dienstleistungen*, a.a.O., S. 55, sowie Peter Eichhorn, *Marktnahe und marktferne Erfüllung öffentlicher Aufgaben*, a.a.O., S. 89 und Hans-Dieter Sproll, a.a.O., S. 22 f.

## Anlage 4: Schulverwaltungsgliederung Baden-Württemberg



Quelle: eigene Erstellung. Vgl. §17 LVG, sowie Martin Frank, Aufbau der Landesverwaltung, in: Öffentliche Verwaltung in Deutschland, hrsg. von Klaus König und Heinrich Siedentopf, Baden-Baden 1997, S. 145-161, hier S. 161.

## Anlage 5: Bildungsauftrag des Gymnasiums



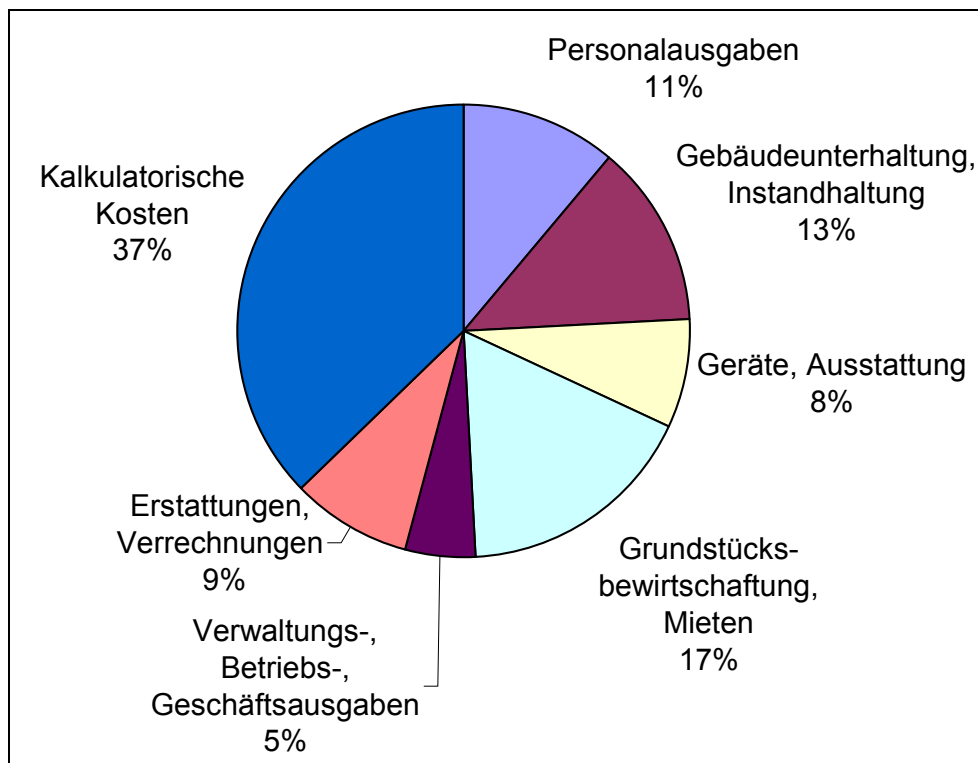
Quelle: eigene Erstellung. In Anlehnung an Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg.), Spektrum Schule, a.a.O., S. 17.

## Anlage 6: Errichtung und Unterhaltung von Schulen

Staat / Land	Schulträger
innere Schulangelegenheiten	äußere Schulangelegenheiten
staatliche Schulhoheit (Art. 7 I GG)	kommunale Selbstverwaltung (Art. 28 II GG)
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">Schulhausbau</div>	
Umsetzung der Lehrpläne Unterricht und Erziehung Lehrplan und Methode Schuldisziplin und Schulbesuch Lehrerversorgung und Lehrerbesoldung	Betriebs- und Unterhaltung der Schulgrundstücke und der Schulgebäude Nichtlehrendes Personal Lehr- und Lernmittel Unterrichts- und Schulbetrieb Verwaltung der Schule

Quelle: eigene Erstellung. Vgl. Hans Heckel und Hermann Avenarius, a.a.O., S. 7 f., sowie Werner Elser und Otto Kramer, a.a.O., S. 38.

## Anlage 7: Kostenstruktur Heidelberger Gymnasien (ohne Lehrerbesoldung)



Quelle: eigene Erstellung und Berechnung. Vgl. Stadt Heidelberg (Hrsg.), a.a.O., S. 34 ff. und 82 ff.

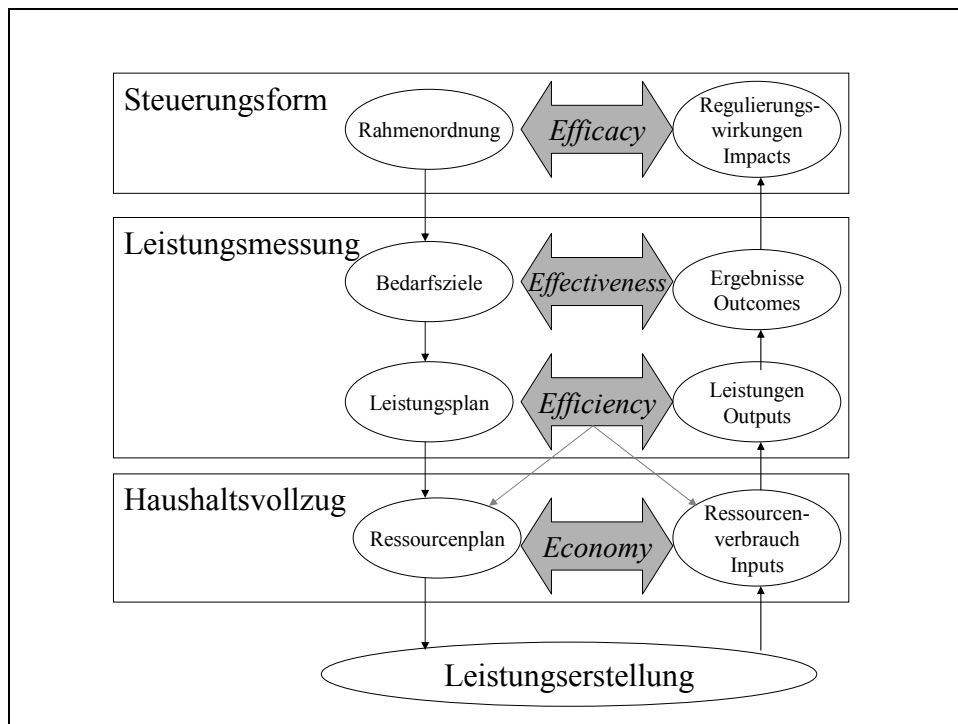


## Anlage 8: Sonstige Finanzierungsquellen

Fundraising				
öffentliche Förderung			private Drittmittel	
öffentliche Vereinigungen	Land Bund	Europäische Union	Spenden	Sponsoring
			<b>Fördervereine</b>	<b>private Unternehmen</b>
			<b>Einzelspenden</b>	
			<b>Stiftungen</b>	

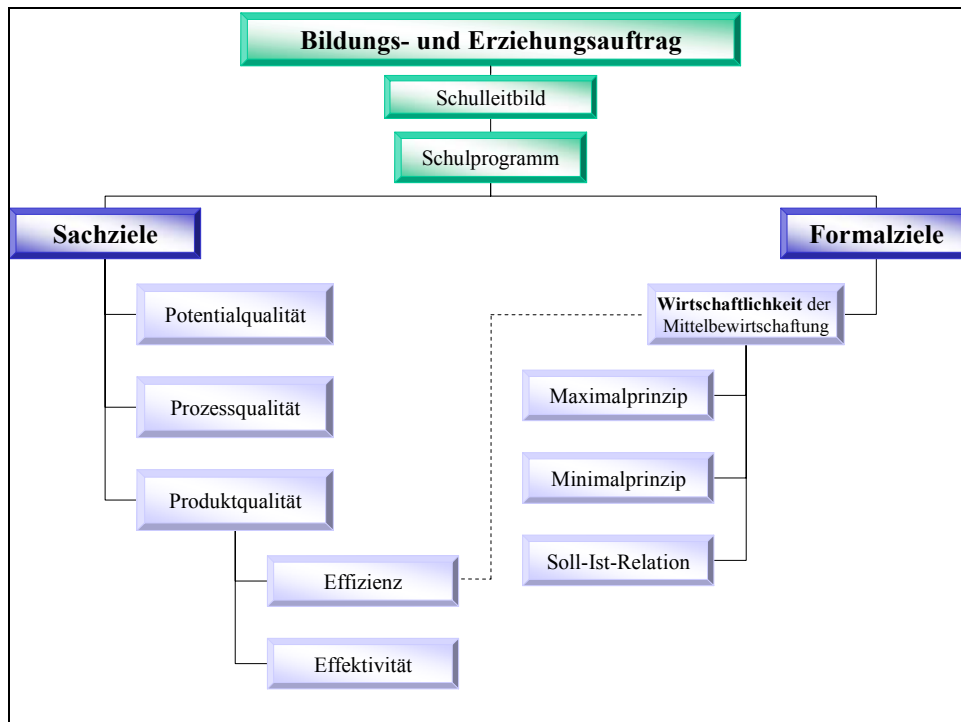
Quelle: Eigene Darstellung.

## Anlage 9: 4-Ebenen-Konzept im Bildungswesen



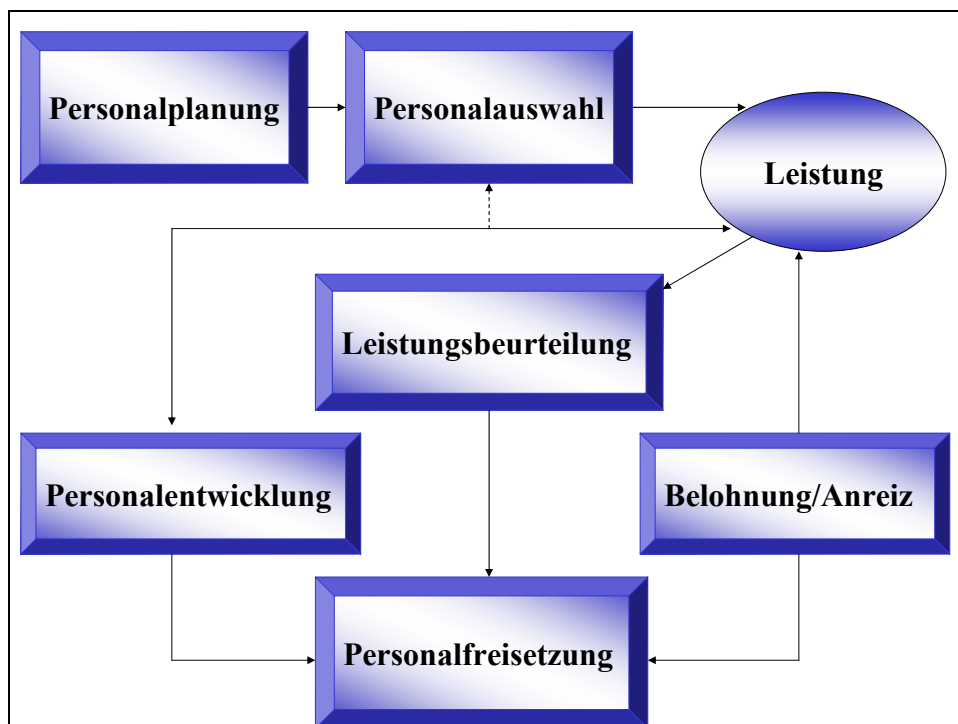
Quelle: eigene Erstellung. In Anlehnung an Ernst Buschor, a.a.O., S. 155.

## Anlage 10: Das schulische Zielsystem



Quelle: Eigene Darstellung.

## Anlage 11: Human Resource - Kreislauf im Michigan-Ansatz



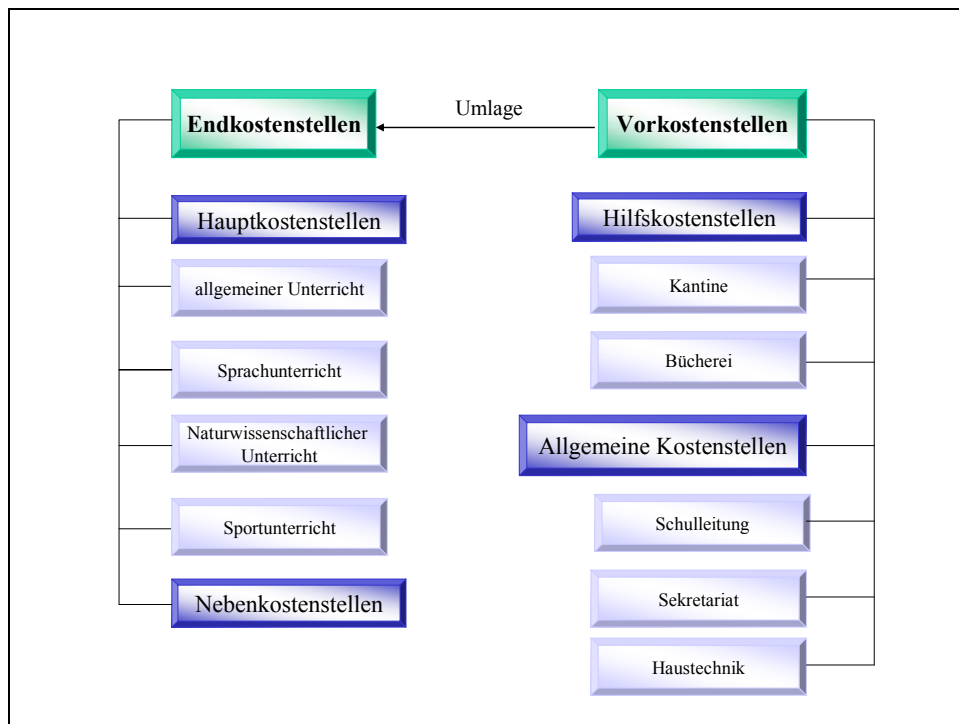
Quelle: eigene Erstellung. In Anlehnung an Walter A. Oechsler und Silke Vaanholt, a.a.O., S. 159.

## Anlage 12: Ausgaben und Einnahmen einer Schule

<b>Ausgaben</b>	<b>Einnahmen</b>
Ausstattungsgegenstände: Gebrauchsgegenstände und Vermögensgegenstände	Schulbetriebsmittel: Zahlungen des Schulträgers
Lehr- und Unterrichtsmittel: Lernmaterial und Freie Lernmittel (Schulbücher)	Mieteinnahmen
Verwaltungskosten: Sachmittel der allgemeinen Verwaltung	Verrechnungen: Ersatz von Leistungen für andere Einrichtungen
Schulbetriebskosten: Gebrauchsgegenstände und Mieten für Geräte	Zuwendungen: Spenden
Bewirtschaftungskosten: Materialbeschaffung für bauliche Anlagen, Kleinreparaturen	evtl. Mittelzuweisungen des Landes: Reisekosten, Kosten für Honorarkräften zur Unterrichtsergänzung
Personalkosten: Personal des Schulträgers	
Energie und Wasser, Strom, Müllgebühren, Versicherungen	

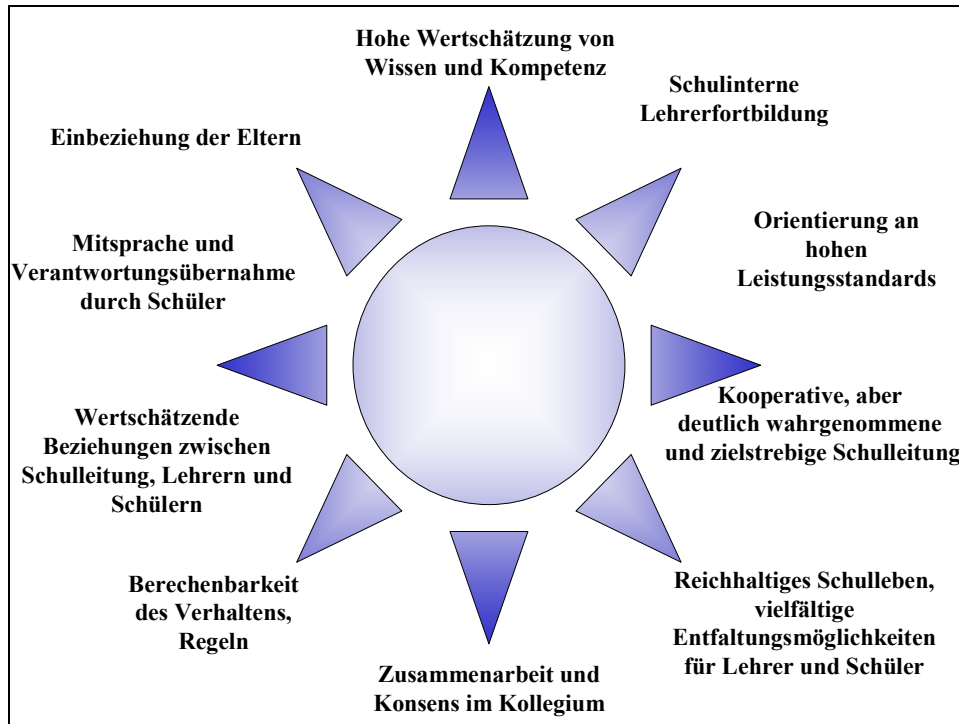
Quelle: eigene Erstellung. Vgl. Horst Stotz und Hans-Joachim Schmidt, a.a.O., S. 140.

## Anlage 13: Kostenstellenrechnung in der Schule



Quelle: eigene Erstellung. Vgl. Horst Stotz und Hans-Joachim Schmidt, a.a.O., S. 127 ff.

## Anlage 14: Merkmale guter Schulen



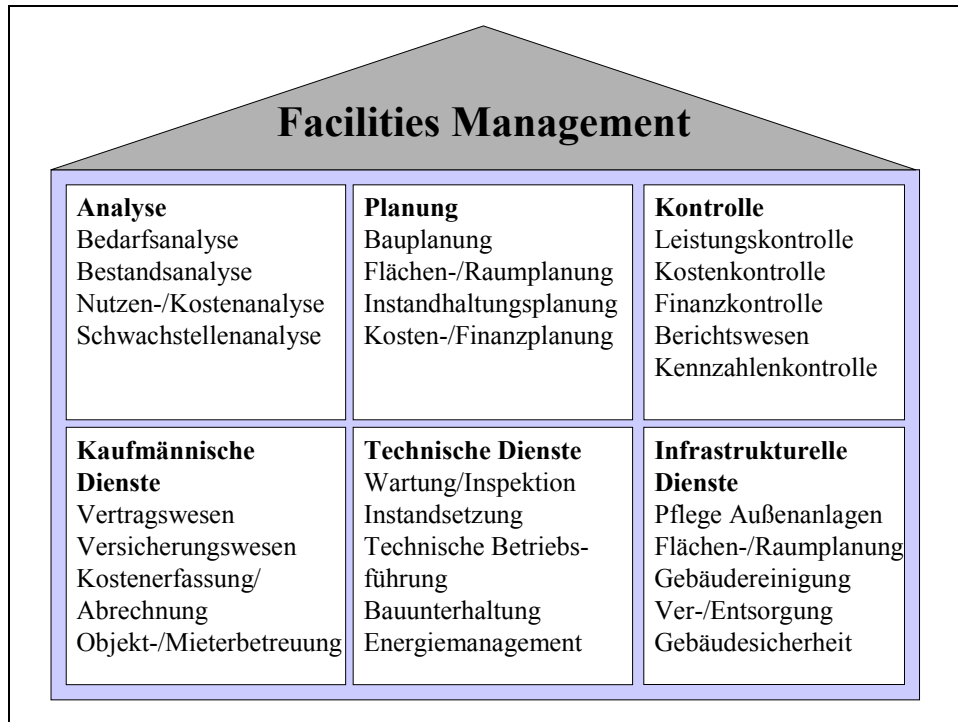
Quelle: eigene Erstellung. Vgl. Peter Posch und Herbert Altrichter, Schulqualität, 09. Januar 2003, <http://www.qis.at/pdf/schulqualitaet.pdf>.

## Anlage 15: Bedeutsame Faktoren des Unterrichts

<p><b>Qualität (Quality)</b></p> <p>Struktur des Unterrichts            Klarheit, Verständlichkeit, Prägnanz            Angemessenheit des Tempos            Variabilität der Unterrichtsformen            Angemessenheit des Medieneinsatzes            Übungsintensität            Behandelte Stoffumfang            Leistungserwartungen und Anspruchsniveau</p>	<p><b>Motivierung (Incentives)</b></p> <p>Bedeutungsvolle Lerninhalte und –ziele            Bekannte Erwartungen und Ziele            Interesse und Neugier wecken            Bekräftigung und Verstärkung            Positives Sozialklima in der Klasse            Vermeidung von Leistungsangst</p>
<p><b>Angemessenheit (Appropriateness)</b></p> <p>Angemessenheit des Schwierigkeitsgrades            Adaptivität            Diagnostische Sensibilität            Individuelle Unterstützung und Beratung            Differenzierung und Individualisierung            Förderungsorientierung</p>	<p><b>Unterrichtszeit (Time)</b></p> <p>Verfügbare Zeit            Lerngelegenheiten            Genutzte Lernzeit            Inhaltsorientierung, Lernstoffbezogenheit            Klassenmanagement, Klassenführung</p>

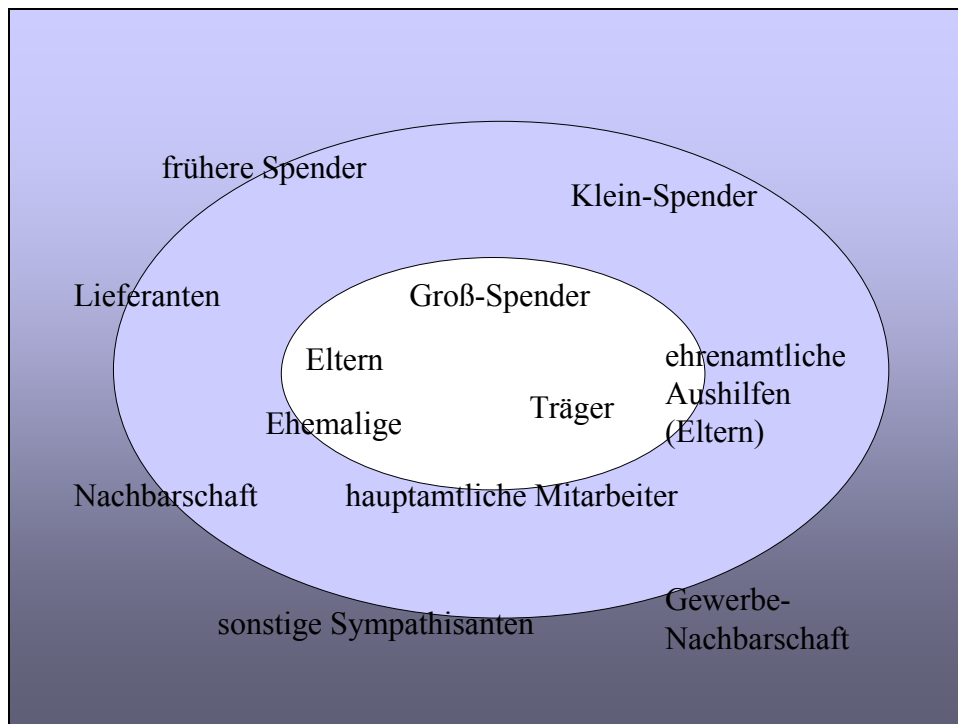
Quelle: Hartmut Ditton, a.a.O., S. 82.

## Anlage 16: Leistungsbereiche des Facilities Management



Quelle: eigene Erstellung. In Anlehnung an Petra Straßheimer, a.a.O., S. 303.

## Anlage 17: Der Fundraising - Markt



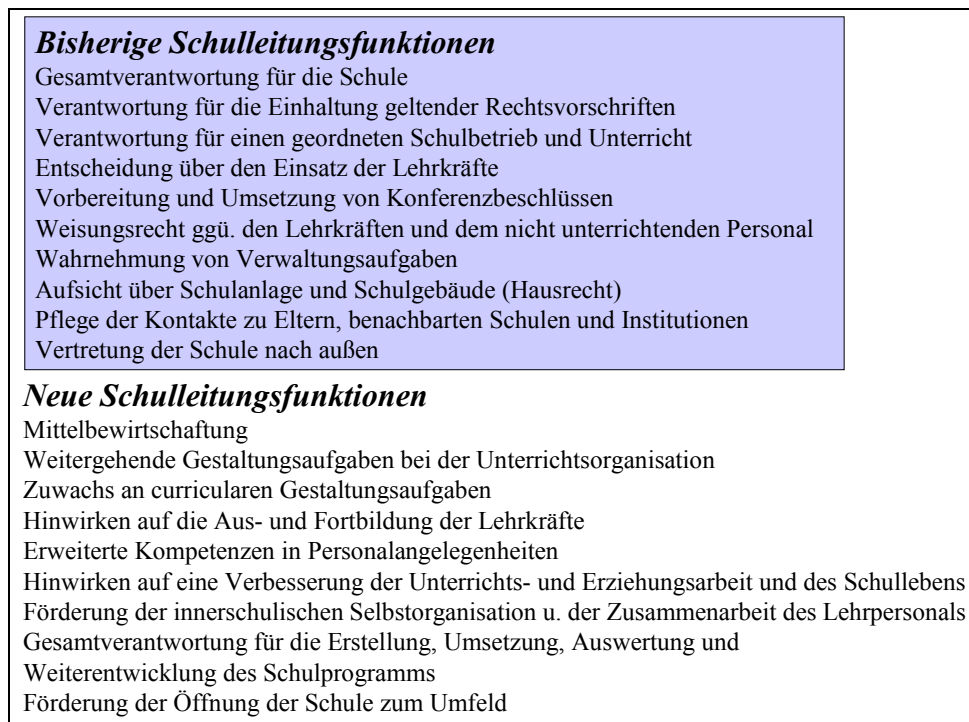
Quelle: eigene Erstellung. In Anlehnung an Jens-Uwe Böttcher, 12 Schritte zu Ihrem Fundraising-Erfolg, in: Sponsoring und Fundraising für die Schule, hrsg. von Jens-Uwe Böttcher, Neuwied und Kriftel 1999, S. 175-198, hier S. 180.

## Anlage 18: Kommunikative Elemente einer Schul-Corporate Identity



Quelle: eigene Erstellung. Vgl. Gerhard Regenthal, a.a.O., S. 160.

## Anlage 19: Schulleitungsfunktionen



Quelle: eigene Erstellung. Vgl. Rainer Brockmeyer, a.a.O., S. 131.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Andresen, Karen*, „Da müssen wir was bieten“, in: Der Spiegel, 42. Jg., Nr. 48, 23. November 1998, S. 58 ff. (Genios)
- Arbeitsstab Forum Bildung* (Hrsg.), Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im internationalen Wettbewerb, Bonn 2002
- Barthold, Hans-Martin*, In den nächsten zehn Jahren sind 300 000 Lehramtsstellen zu besetzen, in: FAZ, Nr. 52, 02. März 2002, S. 67
- Bartz, Adolf*, Controlling im Schulbereich, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, E 4.1
- Bea, Franz Xaver und Jürgen Haas*, Strategisches Management, 3. Aufl., Stuttgart 2001
- Becker, Egon*, Von der Zukunftsinvestition zur Effektivitätskontrolle des Bildungssystems, in: Schulautonomie, Wohlfahrtsstaat und Chancengleichheit, hrsg. von Frank-Olaf Radtke und Manfred Weiß, Opladen 2000, S. 95-116
- Bensel, Norbert*, „Mehr Wettbewerb zwischen den Schulen“, in: FAZ, Nr. 162, 16. Juli 2002, S. 10
- Bertelsmann Stiftung* (Hrsg.), Jahresbericht 2000/2001, Gütersloh 2001
- Bessoth, Richard*, Begriff und Aufgaben des Schulmanagements, in: Schule und Management, hrsg. von Richard Bessoth und Gerhard Braune, Braunschweig 1977, S.7-22
- Biewer, Werner*, Steuerung und Kontrolle öffentlicher Schulen, Neuwied, Kriftel und Berlin 1994
- Böck, Anni*, Erwartungen an Personalentwicklung, in: SchulVerwaltung spezial, 2. Jg., 2000, Heft 2, S. 15-18
- Böttcher, Jens-Uwe*, Sponsoring, Fundraising und unser real existierendes Schulwesen, in: Sponsoring und Fundraising für die Schule, hrsg. von Jens-Uwe Böttcher, Neuwied und Kriftel 1999, S. 3-13

- Böttcher, Jens-Uwe*, 12 Schritte zu Ihrem Fundraising-Erfolg, in: Sponsoring und Fundraising für die Schule, hrsg. von Jens-Uwe Böttcher, Neuwied und Kriftel 1999, S. 175-198
- Bonsen, Martin* u.a., Die Wirksamkeit von Schulleitung, Weinheim und München 2002
- Bräunig, Dietmar*, Öffentliche Verwaltung und Ressourcenbewirtschaftung, Baden-Baden 2000
- Brockmeyer, Rainer*, Länderbericht Deutschland, in: Schulleitung und Schulaufsicht, hrsg. von Bundesministerium für Unterricht und kulturelle Angelegenheiten, Innsbruck und Wien 1998, S. 119-162
- Bruhn, Manfred*, Marketing, 4. Aufl., Wiesbaden 1999
- Bruhn, Manfred*, Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 3. Aufl., Berlin u.a. 2001
- Buchen, Herbert*, Personalentwicklung in der Schule, in: Schulleitung und Schulentwicklung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Stuttgart u.a. 1995, S. 58-68
- Budäus, Dietrich*, Aufträge, öffentliche, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Erwin Grochla und Waldemar Wittmann, Stuttgart 1993, Sp. 204-213
- Budäus, Dietrich*, Von der bürokratischen Steuerung zum New Public Management - Eine Einführung, in: New Public Management, hrsg. von Dietrich Budäus, Peter Conrad und Georg Schreyögg, Berlin 1998, S. 1-10
- Bundesfinanzministerium* (Hrsg.), Schreiben des Bundesfinanzministeriums vom 18. Februar 1998 zur steuerlichen Behandlung des Sponsoring, BStBl. I 1998 S. 212.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung* (Hrsg.), Zahlenbarometer 2000/2001, Ein bildungs- und forschungsstatistischer Überblick, Bonn 2001
- Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V.* (Hrsg.), Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen, 3. Aufl., Berlin 2001
- Burger, Reiner*, Der zweite Umbruch, in: FAZ, Nr. 76, 02. April 2002, S. 7



- Burkard, Christoph*, Fortbildungsplanung – ein Instrument zur Qualitätsentwicklung von Schulen, in: SchulVerwaltung spezial, 2. Jg., 2000, Heft 3, S. 19-21
- Buschor, Ernst*, New Public Management und Schule, in: Schule in Wissenschaft, Politik und Praxis, hrsg. von Rolf Dubs und Richard Luzi, Sankt Gallen 1997, S. 147-176
- Carnoy, Martin*, Volkswirtschaftliche Strukturanpassungen, in: Schulautonomie, Wohlfahrtsstaat und Chancengleichheit, hrsg. von Frank-Olaf Radtke und Manfred Weiß, Opladen 2000, S. 66-94
- Dell, Joachim, Günter Schmid und Frank Tautenhahn*, Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung schulischer Bildungsarbeit, Ein Leitfaden zur Selbstbewertung von Schulen nach dem Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM), Nister 1999
- Deutscher Städtetag* (Hrsg.), Grundsätze und Prüfsteine zum Thema Gemeindefinanzreform, in: Mitteilungen des Deutschen Städtetages Nr. 9 vom 13. Mai 2002
- Ditton, Hartmut*, Qualitätskontrolle und Qualitätssicherung in Schule und Unterricht, in: Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich, hrsg. von Andreas Helmke, Walter Hornstein und Ewald Terhart, Zeitschrift für Pädagogik, 41. Beiheft, S. 73-92
- Dubs, Rolf*, Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St. Gallen (Hrsg.), Qualitätsmanagement für Schulen, St. Gallen 1998
- Dubs, Rolf*, Teilautonomie der Schulen, Paderborn 1999
- Dubs, Rolf*, Welchen Beitrag leisten die Ausbildung, die Auswahl und die Führung des schulischen Personals zur Qualität der schulischen Arbeit?, in: SchulVerwaltung spezial, 2. Jg., 2000, Heft 3, S. 15-18
- Dubs, Rolf*, New Public Management im Schulwesen, in: Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, hrsg. von Norbert Thom und Robert J. Zaugg, Bern, Stuttgart und Wien 2001, S. 419-440

- Dubs, Rolf*, Auswahl und Beurteilung von Lehrkräften, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, C 2.9
- Dubs, Rolf*, Die Honorierung von Lehrkräften, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, C 5.5
- Dubs, Rolf*, Erweitertes Verständnis von Qualitätsmanagement, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, E 1.9
- Dubs, Rolf*, Schulindikatoren und Benchmarking, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, E 1.3
- Ebert, Thorsten*, Verknüpfung betriebswirtschaftlicher und gesellschaftspolitischer Ziele in kommunalen Versorgungsunternehmen, Frankfurt am Main u.a. 1998
- Eichhorn, Peter*, Verwaltungshandeln und Verwaltungskosten, Baden-Baden 1979
- Eichhorn, Peter*, Controlling in kommunalen Versorgungsunternehmen, in: Kommunale Unternehmen: Verantwortung und Fortschritt, hrsg. vom Verband kommunaler Unternehmen, Köln 1987, S. 51-70
- Eichhorn, Peter*, Immaterielle Leistungsanreize im öffentlichen Dienst, in: Verwaltungsführung, Organisation, Personal, 13. Jg., 1991, Heft 3, S. 152-156
- Eichhorn, Peter*, Public Private Partnership – Praxis, Probleme, Perspektiven: in: Sozialpolitik und öffentliche Wirtschaft, hrsg. von Lothar F. Neumann und Frank Schulz-Nieswandt, Berlin 1995, S. 173-184
- Eichhorn, Peter*, Öffentliche Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1997

- Eichhorn, Peter*, Das Prinzip Wirtschaftlichkeit, 2. Aufl., Wiesbaden 2000
- Eichhorn, Peter*, Marktnahe und marktferne Erfüllung öffentlicher Aufgaben, in: Wettbewerb in Europa und die Erfüllung öffentlicher Aufgaben, hrsg. von Helmut Brede, Baden-Baden 2000/2001, S. 83-91
- Eichhorn, Peter*, Öffentliche Dienstleistungen, Baden-Baden 2001
- Eichhorn, Peter und Werner Noll*, Öffentliche Aufgaben im Wandel, in: Aufgaben öffentlicher und gemeinwirtschaftlicher Unternehmen im Wandel, hrsg. von Peter Eichhorn und Paul Münch, Baden-Baden 1983, S. 39-52
- Elser, Werner und Otto Kramer*, Grundriss des Schulrechts in Baden-Württemberg, 5. Aufl., Neuwied und Kriftel 1998
- Enderle, Jerry*, Outsourcing Alternatives, in: School Planning & Management, o.Jg., 2001, Heft 4, (<http://www.peterli.com/plegarchive/spm/238.htm>)
- Europäische Kommission* (Hrsg.), Das gemeinschaftliche Aktionsprogramm im Bildungsbereich Sokrates, Allgemeine Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen 2003 (EAC/30/02), EG-Abl. Nr. C 160/12 vom 04. Juli 2002
- Fend, Helmut*, Qualität im Bildungswesen, Weinheim und München 1998
- Fiala-Thier, Ilse*, Qualität – Die Chance für Schulen, Wien 2001
- Finanzministerium Baden-Württemberg* (Hrsg.), Die Gemeinden und ihre Einnahmen, Stuttgart 2000
- Finanzministerium Baden-Württemberg* (Hrsg.), Staatshaushaltsplan für 2000 und 2001, Band II, Stuttgart 2000
- Flitner, Wilhelm*, Allgemeine Pädagogik, 12. Aufl., Stuttgart 1968
- Forster, Johanna*, Kindgerechter Schulbau – ein Projekt für Kollegium und Schüler, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, G 2.3
- Frank, Martin*, Aufbau der Landesverwaltung, in: Öffentliche Verwaltung in Deutschland, hrsg. von Klaus König und Heinrich Siedentopf, Baden-Baden 1997, S. 145-161

- Friedrich, Rosemarie*, LEU (Hrsg.), Förderalmanach, Ein Handbuch zum Bildungssponsoring, 2. Aufl., Stuttgart 2001
- Gayer, Bernhard*, SchulSponsoring, in: SchulVerwaltung BW, 11. Jg., 2002, Heft 6, S. 127-132
- Gehlhaar, Volker*, Leistungsstufen ab 01. Januar 2000 auch für Lehrerinnen und Lehrer, in: SchulVerwaltung BW, 8. Jg., 1999, Heft 7/8, S. 148-151
- Geißbauer, Herbert und Karl Hittler*, Die schulbezogene Stellenausschreibung für Lehrkräfte an Gymnasien, in: SchulVerwaltung BW, 10. Jg., 2001, Heft 6, S. 133-135
- Gleich, Ronald*, Das System des Performance Measurement, München 2001
- Göpfert, Claus-Jürgen*, Abstriche bei Schulen, Sport und Straßen, in: Frankfurter Rundschau, Nr. 222, 24. September 2002, S. 32
- Grunder, Hans-Ulrich*, Aspekte der Lehrplanentwicklung, in: Lehren und Lernen, 28. Jg., Heft 7/8, 2002, S. 14-21
- Gutenberg, Erich*, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958
- Habeck, Heinfried*, Schulleitung und Eigenverantwortung von Schule, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, H 3.1
- Haefner, Klaus*, Das elektronische Klassenzimmer, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, F 8.7
- Happold, Klaus*, Flexibilisierung der Unterrichtsorganisation als essenzielles Element schulischer Selbstgestaltung, in: SchulVerwaltung BW, 7. Jg., 1998, Heft 7/8, S. 147-149
- Harriehausen, Christiane*, Zukunft verwalten oder gestalten, in: FASZ, Nr. 40, 06. Oktober 2002, S. V1 1

- Harvey, Lee und Diana Green*, Qualität definieren, in: Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich, hrsg. von Andreas Helmke, Walter Hornstein und Ewald Terhart, Zeitschrift für Pädagogik, 41. Beiheft, S. 17-39
- Hebborn, Klaus*, Sponsoring an Schulen bietet Chancen für die Zukunft, in: der städtetag, 53. Jg., 2000, Heft 3, S. 12-16
- Hebborn, Klaus*, Medienkompetenz und ihre Finanzierung aus Sicht des Schulträgers, in: Schulverwaltung BW, 3. Jg., 2001, Heft 1, S. 39-41
- Hebborn, Klaus*, Kommunale Strategien zur Weiterentwicklung Neuer Medien an Schulen, in: Schulverwaltung spezial, 4. Jg., 2002, Heft 2, S. 26-28
- Heckel, Hans*, Einführung in das Erziehungs- und Schulrecht, Darmstadt 1977
- Heckel, Hans und Hermann Avenarius*, Schulrechtskunde, 6. Aufl., Neuwied und Darmstadt 1986
- Hediger, Barbara, Guy Kempfert und Roland Lötscher*, Der Jahresbericht, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, K 5.2
- Heid, Helmut*, „Bildung“ vor den Ansprüchen des Beschäftigungssystems, in: Schule im Spannungsfeld von Ökonomie und Pädagogik, hrsg. von Bundesarbeitsgemeinschaft Schule-Wirtschaft, Köln 1976, S. 69-135
- Heinzel, Helmut*, Fundraising und Sponsoring für Schulen im Ausland, in: Sponsoring und Fundraising für die Schule, hrsg. von Jens-Uwe Böttcher, Neuwied und Kriftel 1999, S. 60-66
- Herrlitz, Hans-Georg*, Eine neue „deutsche Bildungskatastrophe“?, in: Die Deutsche Schule, 94. Jg., 2002, Heft 1, S. 6-9
- Herrlitz, Hans-Georg, Wulf Hopf und Hartmut Titze*, Deutsche Schulgeschichte von 1800 bis zur Gegenwart, 3. Aufl., Weinheim und München 2001
- Hillebrecht, Steffen W.*, SchulMarketing, Rinteln 2001
- Holfelder, Wilhelm und Wolfgang Bosse*, Schulgesetz für Baden-Württemberg, 11. Aufl., Stuttgart u.a. 1993

- Holl, Thomas*, Weniger Staat soll Städte retten, in: FASZ, Nr. 46, 17. November 2002, S. 7
- Hüchtermann, Marion*, Erste Ergebnisse einer Umfrage in NRW zum Schul sponsoring, in: Sponsoring und Fundraising für die Schule, hrsg. von Jens-Uwe Böttcher, Neuwied und Kriftel 1999, S. 70-73
- Immel, Susanne*, Bildungsökonomische Ansätze von der klassischen Nationalökonomie bis zum Neoliberalismus, Frankfurt am Main 1994
- Innenministerium Baden-Württemberg (Hrsg.)*, Produkte-Ziele-Kennzahlen, Kommunalen Produktplan Baden-Württemberg, Stuttgart 2001
- Jann, Werner*, Neues Steuerungsmodell, in: Handbuch zur Verwaltungsreform, 2. Aufl., hrsg. von Bernhard Blanke u.a., Opladen 2001, S. 82-92
- Justus, Monika und Frank Schmidt*, Gedanken zu einer Veränderung von Lehrer/innenarbeit am Gymnasium, in: Aufbruch in neue Zeiten, hrsg. von Arno Combe und Thomas Riecke-Baulecke, Weinheim und Basel 1997, S. 158-171
- Karrenberg, Hanns und Engelbert Münstermann*, Städtische Finanzen: Kollaps oder Reformen! (Kurzfassung), in: der städtetag, 55. Jg., 2002, Heft 4, S. 4-13
- Karrenberg, Hanns und Engelbert Münstermann*, Städtische Finanzen: Kollaps oder Reformen!, in: der städtetag, 55. Jg., 2002, Heft 4, S. 14-96
- Kaube, Jürgen*, Vergleichen schadet nicht, in: FAZ, Nr. 119, 25. Mai 2002, S. 41
- Kaube, Jürgen*, Bis zum Klingelzeichen, in: FAZ, Nr. 254, 01. November 2002, S. 31
- Kaube, Jürgen*, Kinder brauchen keine PC-Märchen, in: FASZ, Nr. 44, 03. November 2002, S. 68
- Kell, Adolf*, Bildung zwischen Staat und Markt, in: .Bildung zwischen Staat und Markt, hrsg. von Dietrich Benner, Adolf Kell und Dieter Lenzen, Zeitschrift für Pädagogik, 35. Beiheft, 1994, S. 31-49

- Kempfert, Guy und Hans-Günter Rolff*, Leitbildentwicklung mit dem gesamten Kollegium eines Gymnasiums, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, B 2.4
- Keohane, Robert O. und Joseph S. Nye*, Introduction, in: Governance in a Globalizing World, hrsg. von Joseph S. Nye und John D. Donahue, Washington D.C. 2000, S. 1-44
- Keunecke, Helene*, Das ökumenische Gymnasium zu Bremen, in: Sponsoring und Fundraising für die Schule, hrsg. von Jens-Uwe Böttcher, Neuwied und Kriftel 1999, S. 103-110
- Kieser, Alfred*, Ziele und Zielbildung, in: Unternehmungspolitik, hrsg. von Alfred Kieser und Walter A. Oechsler, Stuttgart 1999, S. 91-121
- Klaus-Roeder, Rosemarie*, Tätigkeitsanalyse des Lehrers: Arbeitsmerkmale, Arbeitszeitberechnung, in: Modernes Schulmanagement, hrsg. von Hermann Müller, Freiburg im Breisgau 1974, S. 92-116
- Klümper, Bernd und Ewald Zimmermann*, Produktorientierte Kosten- und Leistungsrechnung, München und Berlin 2002
- Knack, Hans-Joachim*, Verwaltungsverfahrensgesetz, 6. Aufl., Köln u.a. 1998
- Koch, Karl-Hermann*, Schule als ökologischer Lernort, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, G 2.1
- Köller, Franz*, Schule und Recht – ein Spannungsverhältnis?, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, I 1.1
- Kohlmeyer, Heinz*, „Ich war das nicht!“ – Klassenraumreinigung durch Schüler, in: Schulverwaltung BW, 8. Jg., 1999, Heft 5, S. 115-116
- Kopp, Ferdinand und Ulrich Ramsauer*, Verwaltungsverfahrensgesetz, 7. Aufl., München 2000

- Kort-Weiher, Gesine und Hartmut Thielen*, Bevölkerungsentwicklung in den neuen Ländern, in: *der städtetag*, 55. Jg., Heft 5, S. 17-19
- Krohmer, Ernst u.a.*, Schulen brauchen Freunde, in: *SchulVerwaltung BW*, 9. Jg., 2000, Heft 2, S. 42-44
- Kuhna, Martin*, Essen auf dem Stundenplan, in: *FAZ*, Nr. 146, 27. Juni 2002, S. 11
- Kultusministerkonferenz (Hrsg.)*, Statistische Veröffentlichung Nr. 161, Schule in Deutschland, Bonn 2002
- Lamer, Hans*, Wörterbuch der Antike, 2. Aufl., Leipzig 1933
- Landé, Paul*, Das Allgemeine Landrecht für die Preußischen Staaten in seiner jetzigen Gestalt, 3. Aufl., Berlin 1886
- Leschinsky, Achim und Peter Martin Roeder*, Schule im historischen Prozess: zum Wechselverhältnis von institutioneller Erziehung und gesellschaftlicher Entwicklung, Stuttgart 1976
- Lisop, Ingrid*, Autonomie – Programmplanung – Qualitätssicherung, Frankfurt am Main 1998
- Lohmann, Armin*, Schulleitung im Umbruch: Entwicklung eines Leitbildes, in: *SchulVerwaltung spezial*, 2. Jg., 2000, Heft 2, S. 41-43
- Maack-Rheinländer, Kathrin*, „Corporate Identity in Schulen“ – eine Fallstudie zu „Ein Leben für die Wirtschaft“, in: *Ökonomisierung der Bildung*, hrsg. von Dietrich Hoffmann und Kathrin Maack-Rheinländer, Weinheim und Basel 2001, S. 93-115
- Maeck, Horst*, Managementvergleich zwischen öffentlichem Schulwesen und privater Wirtschaft, Neuwied und Kriftel 1999
- Mann, Golo*, Deutsche Geschichte des 19. und 20. Jahrhunderts, Frankfurt am Main 1992
- Meffert, Heribert*, Marketing, 9. Aufl., Wiesbaden 2000
- Menze, Clemens*, Die Bildungsreform Wilhelm von Humboldts, Hannover 1975
- Meyer, Bernd und Klaus Hebborn*, Schule vor Ort: Städte machen sich für Bildung stark, in: *der städtetag*, 53. Jg., 2000, Heft 3, S. 6-11



- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg* (Hrsg.),  
Verwendung von Vervielfältigungen im Unterricht, Bekanntmachung vom  
27. Juni 1986 (K.u.U. S. 349)
- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg* (Hrsg.), Liste  
besonders kostspieliger Lehrmittel in den Fächern Biologie, Chemie,  
Physik der Hauptschulen, Realschulen und Gymnasien der Normalform,  
Bekanntmachung vom 11. Januar 1989 (K.u.U. S. 17)
- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg* (Hrsg.),  
Bildungsplan für das Gymnasium, Stuttgart 1994
- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg* (Hrsg.),  
Rechtslage bei Zuwendungen durch Sponsoren, Schreiben vom 1. April  
1999, zitiert nach Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (Hrsg.),  
GEW-Jahrbuch 2002, Stuttgart 2001, S. 551.
- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg* (Hrsg.), Bericht  
des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport zum Staatshaushaltsplan  
2002/2003, Einzelplan 04, Stuttgart 2001
- Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg*  
(Hrsg.), Die Evaluationsagentur Baden-Württemberg, Stuttgart 2001
- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg* (Hrsg.), Spektrum  
Schule, Stuttgart 2002
- Mittelstädt, Holger*, Öffentlichkeitsarbeit an Schulen, in: Schulleitung und  
Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen,  
Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40.  
Nachtragslieferung, Oktober 2002, K 5.1
- Mönch, Regina*, Die Preußen wussten noch, was in ihren Schulen los war, in:  
FAZ, Nr. 266, 15. November 2002, S. 48
- Mummert + Partner Unternehmensberatung* (Hrsg.), PISA-Studie: Bildung  
braucht Nachhilfe, Presseinformation vom 12. September 2002
- Mussler, Dieter*, Dem Nachwuchs eine Chance, in: FAZ, Nr. 204, 03. September  
2002, S. B3

- Neuner, Gerhart*, Ende der Arbeitsgesellschaft – Ende der Bildung?, in:  
 Ökonomisierung der Bildung, hrsg. von Dietrich Hoffmann und Kathrin  
 Maack-Rheinländer, Weinheim und Basel 2001, S. 49 - 63
- Noelle-Neumann, Elisabeth*, Die Wiederentdeckung der Bildung, in: FAZ, Nr.  
 139, 19. Juli 2002, S. 5
- Nullmeier, Frank*, Wettbewerb und Konkurrenz, in: Handbuch zur  
 Verwaltungsreform, 2. Aufl., hrsg. von Bernhard Blanke u.a., Opladen  
 2001, S. 92-104
- Oechsler, Walter A. und Silke Vaanholt*, Human Resource Management in der  
 öffentlichen Verwaltung, in: New Public Management, hrsg. von Dietrich  
 Budäus, Peter Conrad und Georg Schreyögg, Berlin und New York 1998,  
 S. 152-190
- Osborne, David und Ted Gaebler*, Reinventing Government, New York 1993
- o.V.*, Bildungswesen, in: Verwaltungslexikon, hrsg. von Peter Eichhorn u.a.,  
 2. Aufl., Baden-Baden 1991, S. 138-139
- o.V.*, Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung,  
 in: Verwaltungslexikon, hrsg. von Peter Eichhorn u.a., 2. Aufl., Baden-  
 Baden 1991, S. 184
- o.V.*, Kommunalaufsicht, in: Verwaltungslexikon, hrsg. von Peter Eichhorn u.a.,  
 2. Aufl., Baden-Baden 1991, S. 464-465
- o.V.*, Kontrolle, in: Verwaltungslexikon, hrsg. von Peter Eichhorn u.a., 2. Aufl.,  
 Baden-Baden 1991, S. 479-480
- o.V.*, Kulturhoheit, in: Verwaltungslexikon, hrsg. von Peter Eichhorn u.a., 2.  
 Aufl., Baden-Baden 1991, S. 503-504
- o.V.*, Kultusministerkonferenz, in: Verwaltungslexikon, hrsg. von Peter Eichhorn  
 u.a., 2. Aufl., Baden-Baden 1991, S. 504
- o.V.*, Schulaufsicht, in: Verwaltungslexikon, hrsg. von Peter Eichhorn u.a., 2.  
 Aufl., Baden-Baden 1991, S. 739
- o.V.*, Schulmanagement, in: Verwaltungslexikon, hrsg. von Peter Eichhorn u.a.,  
 2. Aufl., Baden-Baden 1991, S. 741-742

- o.V.*, Über 96.000 Computer an Baden-Württembergs Schulen, in:  
Schulverwaltung BW, 10. Jg., 2001, Heft 4, S. 87
- o.V.*, Hoher Verdienst, wenig Arbeit, in: Focus, 10. Jg., 2002, Heft 44, S. 11
- o.V.*, Geld für Schulbücher dramatisch gekürzt, in: FAZ, Nr. 43, 20. Februar  
2002, S. 4
- o.V.*, Kultusminister einigen sich auf Bildungsstandards, in: FAZ, Nr. 119, 25.  
Mai 2002, S. 1
- o.V.*, Abiturienten nur bedingt studierfähig, in: FAZ, Nr. 130, 08. Juni 2002,  
S. 67
- o.V.*, Wirtschaft fordert neue Bildungspolitik, in: FAZ, Nr. 175, 31. Juli 2002,  
S. 13
- o.V.*, Ausfälle betragen allein in diesem Jahr mehr als 10 Milliarden Euro, in:  
Handelsblatt, Nr. 166, 29. August 2002, S. 3
- o.V.*, Mehr Lehrerstellen als Bewerber, in: FAZ, Nr. 205, 04. September 2002,  
S. 4
- o.V.*, „Geld allein bringt es noch nicht“, in: FASZ, Nr. 36, 08. September 2002,  
S. 34
- o.V.*, Schulmodellversuch in Bayern, in: FAZ, Nr. 216, 17. September 2002, S. 4
- o.V.*, Kultusminister wollen Bildungsstandards vereinheitlichen, in: FAZ, Nr.  
243, 19. Oktober 2002, S. 4
- o.V.*, „Wir haben 810 Konzepte für die Ich-AGs“, in: FAZ, Nr. 250, 28. Oktober  
2002, S. 22
- o.V.*, Finanzreform für Kommunen verzögert, in: FAZ, Nr. 254, 01. November  
2002, S. 13
- o.V.*, Höhere Personalausgaben bringen die Länder in Bedrängnis, in: FAZ, Nr.  
256, 04. November 2002, S. 13.
- o.V.*, Mehr Computer in die Schulen, in: FAZ, Nr. 256, 04. November 2002,  
S. 22
- o.V.*, Baden-Württemberg will Schulen schließen, in: FAZ, Nr. 279, 30.  
November 2002, S. 4

- Pergande, Frank*, Bleierne Schwere ruht über der Klasse, in: FAZ, Nr. 171, 26. Juli 2002, S. 10
- Pfau, Dieter*, Verkauf von Lebensmitteln und Getränken in Schulen, in: Schulverwaltung BW, 8. Jg., 1999, Heft 5, S. 113-114
- Pfeiffer, Hermann*, Forschung zur Schulleitung – Schwerpunkte und Perspektiven, in: Schulleitung – Forschung und Qualifizierung, hrsg. von Jochen Wissinger und Stephan Gerhard Huber, Opladen 2002, S. 21-32
- Pünder, Tilman*, Der Schulträger: Die Institution und ihre Aufgaben, in: Schulleiter-Handbuch, o. Jg., 1981, Band 19, S. 32-47
- Raffée, Hans*, Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., Göttingen 1995
- Rau, Stefanie*, Der Nachhilfemarkt brummt, in: FAZ, Nr. 259, 07. November 2002, S. 19
- Reeb, Hans-Joachim*, Dienstaufsicht, in: Verwaltungslexikon, hrsg. von Peter Eichhorn u.a., 2. Aufl., Baden-Baden 1991, S. 223
- Regenthal, Gerhard*, Corporate Identity in Schulen, Neuwied und Kriftel 1999
- Reichard, Christoph*, Die „New Public Management“ - Debatte im internationalen Kontext, in: Kommunalverwaltung im Modernisierungsschub?, hrsg. von Christoph Reichard und Hellmut Wollmann, Basel, Boston und Berlin 1996, S. 241-274
- Reichert, Hermann*, Neuerungen im Einstellungserlass für das Jahr 2002, in: Schulverwaltung BW, 11. Jg., 2002, Heft 2, S. 36-39
- Reinermann, Heinrich*, Wirtschaftlichkeitsanalysen, in: Handbuch der Verwaltung, hrsg. von Ulrich Becker und Werner Thieme, Heft 4.6, Pfaffenhofen/Ilm 1974
- Ridder, Hans-Gerd und Frank Schirmer*, Führung, in: Handbuch zur Verwaltungsreform, 2. Aufl., hrsg. von Bernhard Blanke u.a., Opladen 2001, S. 222-231
- Riebsamen, Hans*, Folgekosten vergessen, in: FASZ, Nr. 10, 10. März 2002, S. 6
- Riebsamen, Hans*, Mehrkämpfer gesucht, in: FASZ, Nr. 40, 06. Oktober 2002, S. 7

- Riecke-Baulecke, Thomas*, Effizienz von Lehrerarbeit und Schulqualität, Bad Heilbrunn 2001
- Riecke-Baulecke, Thomas und Hans-Werner Müller*, Schulmanagement, Braunschweig 1999
- Riesen, Hans*, Kostenstruktur und Rechnungswesen der Schulen und Internate, Bern 1954
- Rolff, Hans-Günter*, Evaluation als pädagogische Aufgabe von Schulleitung und Schulaufsicht, in: Schulleiter-Handbuch, o. Jg., 1997, Band 83, S. 71-86
- Schedler, Kuno und Isabella Proeller*, New Public Management, Bern, Stuttgart und Wien 2000
- Schiffler, Horst und Rolf Winkeler*, Tausend Jahre Schule, Stuttgart und Zürich 1985
- Schmalenbach, Eugen*, Kostenrechnung und Preispolitik, 8. Aufl., Köln und Opladen 1963
- Schmid, Barbara*, Zu wenige, zu alt, zu teuer, in: Spiegel special, o.Jg., 2002, Heft 3, S. 52-53
- Schmidt, Hans-Joachim*, Muster-Raumprogramme, in: Schulleitung, Ein Lernsystem, hrsg. von Richard Bessoth und Hans-Joachim Schmidt, Loseblattsammlung, Neuwied und Darmstadt 1978 ff., Stand: 15. Nachtragslieferung, August 2001, 24.21
- Schmidt, Jürgen*, Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung, 6. Aufl., Berlin 2002
- Schmiese, Wulf*, Warten auf die kleine Revolution, in: FASZ, Nr. 42, 20. Oktober 2002, S.4
- Schmoll, Heike*, Das Land, in dem die Besten Lehrer werden, in: FASZ, Nr. 8, 24. Februar 2002, S.10
- Schmoll, Heike*, Gute Schüler kann man nicht kaufen, in: FAZ, Nr. 144, 25. Juni 2002, S. 3
- Schmundt, Hilmar*, Lehrer in der Hardware-Falle, in: Spiegel special, o.Jg., 2002, Heft 3, S. 96-97

- Schorlemmer, Helmut*, Schulsponsoring, in: Schulleitung und Schulentwicklung, Loseblattsammlung, hrsg. von Herbert Buchen, Leonhard Horster und Hans-Günter Rolff, Berlin u.a. 1994 ff., Stand: 40. Nachtragslieferung, Oktober 2002, F 2.4
- Schorlemmer, Helmut*, Schul-Sponsoring, in: SchulVerwaltung spezial, 3. Jg., 2001, Heft 1, S. 44-47
- Schröter, Eckhard und Hellmut Wollmann*, New Public Management, in: Handbuch zur Verwaltungsreform, 2. Aufl., hrsg. von Bernhard Blanke u.a., Opladen 2001, S. 71-82
- Schulverwaltungsamt Stadt Heidelberg (Hrsg.)*, Schulbericht 2001/2002, Heidelberg 2002
- Schwenn, Kerstin u.a.*, Die Kasse leer – die Lage dramatisch, in: FAZ, Nr. 254, 01. November 2002, S. 1-2
- Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.)*, Bericht über die Entwicklung des Bildungswesens in der Bundesrepublik Deutschland 1989-1990, Bonn 1990
- Siekaup, Waldemar*, Modernes Schulmanagement – Systemansatz und Schulpraxis, in: schulmanagement, 7. Jg., 1976, Heft 2, S. 73-78
- Sproll, Hans-Dieter*, Allgemeines Verwaltungsrecht I, München 1996
- Stadt Heidelberg (Hrsg.)*, Haushaltsplan 2002, Band A, Heidelberg 2001
- Stadt Stuttgart (Hrsg.)*, Haushaltsplan für die Haushaltsjahre 2000/2001, Stuttgart 2000
- Stange, Eva-Maria*, Wie passt Bildungssponsoring in unseren Staat?, in: Sponsoring und Fundraising für die Schule, hrsg. von Jens-Uwe Böttcher, Neuwied und Kriftel 1999, S. 14-18
- Stein, Ekkehart und Monika Roell*, Handbuch des Schulrechts, Köln u.a. 1988
- Stein, Werner*, Der große Kulturfahrplan, München und Berlin 1990

- Steiner-Khamsi, Gita*, De-Regulierung und Schulwahl in den U.S.A.: Gewinner und Verlierer, in: Schulautonomie, Wohlfahrtsstaat und Chancengleichheit, hrsg. von Frank-Olaf Radtke und Manfred Weiß, Opladen 2000, S. 117-135
- Stiglitz, Joseph E.*, Economics of the public sector, 3. Aufl., New York 2000
- Stockard, Jean und Maralee Mayberry*, Effective educational environments, Newbury Park 1992
- Stotz, Horst*, Budgetierung für Schulen, in: SchulVerwaltung spezial, 3. Jg., 2001, Heft 2, S. 79-83
- Stotz, Horst und Hans-Joachim Schmidt*, Haushalt und Schule, Neuwied und Kriftel 1999
- Strasser, Franz*, Schulleitung und Schulträger: Konkrete Kooperationsfelder, in: Schulleiter-Handbuch, o. Jg., 1981, Band 19, S. 48-99
- Straßheimer, Petra*, Gebäudemanagement in der öffentlichen Verwaltung, in: Verwaltung & Management, 6. Jg., 2000, Heft 5, S. 302-305
- Terhart, Ewald*, Schulleitungshandeln zwischen Organisation und Erziehung, , in: Schulleiter-Handbuch, o. Jg., 1997, Band 83, S. 7-20
- Thiemermann, Franz-Josef*, Schulleiter im Hauptberuf, Neuwied und Kriftel 1998
- Urselmann, Michael*, Fundraising, Bern, Stuttgart und Wien 1998
- Vogel, Johann Peter*, Was man über Fördervereine wissen muss, in: Sponsoring und Fundraising für die Schule, hrsg. von Jens-Uwe Böttcher, Neuwied und Kriftel 1999, S. 151-157
- von Humboldt, Wilhelm*, Bildung und Sprache, 4. Auflage, Paderborn 1985
- von Mutius, Albert*, Verwaltungsaufbau, in: Verwaltungslexikon, hrsg. von Peter Eichhorn u.a., 2. Aufl., Baden-Baden 1991, S. 876-878
- von Recum, Hasso*, Rationalisierung von Unterrichtsprozessen durch Bildungstechnologie, in: Modernes Schulmanagement, hrsg. von Hermann Müller, Freiburg im Breisgau 1974, S.70-91

- von Recum, Hasso und Manfred Weiß*, Bildungsökonomie als Steuerungswissenschaft, in: Zeitschrift für Pädagogik, 46. Jg., 2000, Heft 1, S. 5-17
- Weiß, Manfred*, Was uns unser Schulwesen heute kostet, in: Sponsoring und Fundraising für die Schule, hrsg. von Jens-Uwe Böttcher, Neuwied und Kriftel 1999, S. 51-59
- Weiß, Manfred*, Privatisierung des Bildungsbereichs – Internationale Tendenzen, in: Schulautonomie, Wohlfahrtsstaat und Chancengleichheit, hrsg. von Frank-Olaf Radtke und Manfred Weiß, Opladen 2000, S. 35-51
- Weiß, Manfred und Horst Weishaupt*, Untersuchung zum Privatisierungsgrad der Schulfinanzierung, in: DIPF informiert, 2. Jg., 2001, Heft 1, S. 5-6
- Wenzelburger, Joachim*, Autonome Schule?, in: Schulverwaltung BW, 10. Jg., 2001, Heft 4, S. 81-87
- Werner, Jobst*, Fundraising-Projekte aus der Sicht eines Berliner Schulleiters, in: Sponsoring und Fundraising für die Schule, hrsg. von Jens-Uwe Böttcher, Neuwied und Kriftel 1999, S. 74-81
- Wewer, Göttrik*, Globalisierung, Flexibilisierung, Budgetierung, in: Handbuch zur Verwaltungsreform, 2. Aufl., hrsg. von Bernhard Blanke u.a., Opladen 2001, S. 322-329
- Wöhe, Günter*, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20. Aufl., München 2000
- Wolf, Antonius*, Entlastung im Lehrerberuf durch Kooperation, in: Pädagogische Welt, 51. Jg., 1997, Heft 9, S. 413-417
- Zimmermann, Gebhard und Ralf Grundmann*, Zu Implementierung einer Prozesskostenrechnung in der öffentlichen Verwaltung, in: Verwaltung & Management, 5. Jg., 1999, Heft 6, S. 333-336



## INTERNETVERZEICHNIS

- Bildungspakt Bayern* (Hrsg.), Die Stiftung, 09. Januar 2003,  
<http://www.bildungspakt-bayern.de/stiftung/portrait.html>
- Bundesfinanzministerium* (Hrsg.), Ergebnisse der Steuerschätzung Mai 2002,  
14. Oktober 2002, [http://www.bundesfinanzministerium.de/Anlage11964/  
Ergebnis-der-Steuerschaetzung-Mai-2002.pdf](http://www.bundesfinanzministerium.de/Anlage11964/Ergebnis-der-Steuerschaetzung-Mai-2002.pdf)
- Bundesfinanzministerium* (Hrsg.), Kommission zur Reform des kommunalen  
Finanzsystems, Pressemitteilung vom 21. November 2001, 14. Oktober  
2002, [http://www.bundesfinanzministerium.de/Aktuelles/  
Pressemitteilungen](http://www.bundesfinanzministerium.de/Aktuelles/Pressemitteilungen)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung* (Hrsg.), Aufgaben, 12. September  
2002, <http://www.bmbf.de/185.html>
- Bundesministerium für Bildung und Forschung* (Hrsg.), Ministerium, 12. September  
2002, [http://www.bmbf.de/index\\_minist01.htm](http://www.bmbf.de/index_minist01.htm)
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie* (Hrsg.), Globalisierung - eine  
sprachliche Spurensuche, 07. November 2002, [http://www.bmwi.de/  
wirtschaftsbericht02/begriff\\_globalisierung/testimonial\\_spurensuche.jsp](http://www.bmwi.de/wirtschaftsbericht02/begriff_globalisierung/testimonial_spurensuche.jsp)
- Bundesverband der Fördervereine in Deutschland e.V.* (Hrsg.), Aufgaben des  
Bundesverbandes, 09. Oktober 2002, [http://www.foerderevereine.org/  
bfd/aufgaben.htm](http://www.foerderevereine.org/bfd/aufgaben.htm)
- Deutscher Bildungsserver* (Hrsg.), Bund-Länder-Kommission, 03. September  
2002, <http://dbs.schule.de/instset.html?Id=3111>
- Deutscher Bildungsserver* (Hrsg.), Kultusministerkonferenz, 03. September  
2002, <http://dbs.schule.de/instset.html?Id=3009>
- Deutsches PISA-Konsortium* (Hrsg.), PISA: Allgemeiner Überblick, 03. Januar  
2003, <http://www.skh.de/pisa/pdf/ueberblick.pdf>
- Deutscher Städtetag* (Hrsg.), Sponsoring im Schulbereich, Beschluss des  
Präsidiums des Deutschen Städtetages vom 17.3.1999, 14. Oktober 2002,  
[http://www.staedtetag.de/10/presseecke/dst\\_beschluesse/artikel/1999/03/17/11/](http://www.staedtetag.de/10/presseecke/dst_beschluesse/artikel/1999/03/17/11/)

- Finanzministerium Baden-Württemberg* (Hrsg.), Ausgaben der Kommunen, 20. September 2002, [http://www.baden-wuerttemberg.de/sixcms\\_upload/media/102/ausgaben.gif](http://www.baden-wuerttemberg.de/sixcms_upload/media/102/ausgaben.gif)
- Fischer, Annette*, Chronik: Von Reformen und Krisen, 20. August 2002, <http://www.faz.net>
- Forum Bildung* (Hrsg.), Wissenschaft schafft Zukunft, 12. September 2002, <http://www.forum-bildung.de/index.php3>
- Gesellschaft der Freunde des Hamburgischen Schulwesens e.V.* (Hrsg.), Leasing, 03. Januar 2003, <http://www.schulen-verkauf.de/Leasing.htm>
- Hatry, Harry P. u.a.*, Elementary and Secondary Education, 09. Januar 2003, <http://accounting.rutgers.edu/raw/seagov/pmg/project/reports/elemeduc.html>
- Hatry, Harry P. u.a.*, Elementary and Secondary Education – Example Indicators, 09. Januar 2003, <http://accounting.rutgers.edu/raw/seagov/pmg/project/reports/elemexamples.html>
- Hector-Seminar* (Hrsg.), Die Idee, 10. Dezember 2002, <http://www.hector-seminar.de/info/idee.htm>
- Her Majesty's Stationery Office* (Hrsg.), Local Government Act 1999, 23. November 2002, <http://www.hmso.gov.uk/acts/acts1999/19990027.htm#3>
- Landesregierung Baden-Württemberg* (Hrsg.), lernen: Überblick, 09. Januar 2003, <http://www.baden-wuerttemberg.de/land/lernen/>
- Landesinstitut für Erziehung und Unterricht* (Hrsg.), Allgemein bildendes Gymnasium, Evaluation der Bildungspläne von 1994, Ergebnisse der Auswertung, 24. September 2002, <http://www.leu.bw.schule.de/allg/lehrplan/gymnasium/eval.pdf>
- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg* (Hrsg.), Bildungsstandards für Erdkunde, Gymnasium Klasse 12, 09. Januar 2003, [http://www.leu.bw.schule.de/allg/lehrplan/gymnasium/s\\_ek12\\_2.pdf](http://www.leu.bw.schule.de/allg/lehrplan/gymnasium/s_ek12_2.pdf)
- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg* (Hrsg.), Bildungsstandards Gymnasium, 09. Januar 2003, <http://www.leu.bw.schule.de/allg/lehrplan/gy3.htm>

- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg* (Hrsg.), Häufig gestellte Fragen zur Bildungsplanreform, 09. Januar 2003, <http://www.leu.bw.schule.de/allg/lehrplan/>
- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg* (Hrsg.), Konzept zur Weiterentwicklung des achtjährigen Gymnasiums, 09. Januar 2003, <http://www.leu.bw.schule.de/allg/lehrplan/gy1.htm>
- OECD* (Hrsg.), Programme for International Student Assessment, 03. Januar 2003, [http://www.pisa.oecd.org/Docs/Download/PISA1999Brochure Eng.pdf](http://www.pisa.oecd.org/Docs/Download/PISA1999BrochureEng.pdf)
- Online Verwaltungswörterbuch* (Hrsg.), Qualität, 09. Januar 2003, <http://www.olev.de/q/qualitaet.htm>
- Portal Schule* (Hrsg.), Gute Noten für Schul-Sponsoring, 09. Oktober 2002, [http://www.portalschule.de/sponsoring\\_studie.php3](http://www.portalschule.de/sponsoring_studie.php3)
- Posch, Peter und Herbert Altrichter*, Schulqualität, 09. Januar 2003, <http://www.qis.at/pdf/schulqualitaet.pdf>
- Rechnungshof Baden-Württemberg* (Hrsg.), Einsatz der Lehrdeputate an Gymnasien, 5. Januar 200, [http://www.baden-wuerttemberg.de/sixcms\\_upload/media/282/iii\\_\\_12.pdf](http://www.baden-wuerttemberg.de/sixcms_upload/media/282/iii__12.pdf).
- Robert Bosch Stiftung* (Hrsg.), Zahlen, 09. Oktober 2002, <http://www.bosch-stiftung.de/a6.htm>
- Schiller-Gymnasium Offenburg* (Hrsg.), Ehemalige, 08. Januar 2003, <http://www.schiller.og.schule-bw.de/forum/index.html>
- Schulamt Biel* (Hrsg.), Vermietung von Schulräumen, 03. Januar 2003, <http://www.biel-bienne.ch/de/pub/behoerdenwegweiser/schulekultur/schulamt/content2342.cfm>
- Schule@Zukunft* (Hrsg.), Leasing, 09. Januar 2003, <http://www.schule-zukunft-hessen.de/about/saz-pakete/spak-leasing/>
- Statistisches Bundesamt* (Hrsg.), Lehrkräfte nach Beschäftigungsumfang, Schularten und Geschlecht im Schuljahr 2000/2001 - Allgemein bildende Schulen, 18. Oktober 2002, <http://www.destatis.de/basis/d/biwiku/schultab20.htm>

*Statistisches Bundesamt* (Hrsg.), Ausgaben für öffentliche Schulen im Haushaltsjahr 1999 je Schüler sowie Personalausgaben je Unterrichtsstunde nach Ländern in EUR, 15. Dezember 2002, <http://www.destatis.de/basis/d/biwiki/ausgtab2.htm>

*Verwaltungsgerichtshof Baden-Württemberg* (Hrsg.), Pressemitteilung Nr. 2/2001 vom 23.01.2001, 03. Januar 2003, [http://www.jura.uni-sb.de/Entscheidungen/VGH\\_BW/vbw02-01.html](http://www.jura.uni-sb.de/Entscheidungen/VGH_BW/vbw02-01.html)

**VERZEICHNIS DER GESPRÄCHSPARTNER**

*Eichstädt, Harald*, Hauptsachbearbeiter im Statistischen Bundesamt Wiesbaden,  
Telefoninterview am 17. Dezember 2002

*Firner, Friedbert*, Schulleiter des Schiller-Gymnasiums Offenburg, Interview am  
29. November 2002

*Hahn, Jürgen*, Schulleiter des Ludwig-Frank-Gymnasiums Mannheim, Interview  
am 13. Dezember 2002

*Krüger-Hemmer, Christiane*, Referatsleiterin Bildungs- und Kulturstatistik im  
Statistischen Bundesamt Wiesbaden, E-Mail-Antwort vom 21. Oktober  
2002

*Laber, Dietrich*, Personalreferent des Oberschulamts Karlsruhe, Interview am 19.  
September 2002

*Lambert, Jürgen*, Stellvertretender Amtsleiter des Schulverwaltungsamts  
Heidelberg, Interview am 26. September 2002

**EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG**

Ich versichere, dass ich meine Diplomarbeit ohne Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.

Mannheim, den 15. Januar 2003 \_\_\_\_\_