

Mittleres Management in der Schule

Karl Wilbers

Berichte zur Wirtschaftspädagogik
und Personalentwicklung



Wilbers, K. (2007): Mittleres Management in der Schule:
Erste Einschätzung der Einführung einer mittleren Führungsebene an beruflichen Schulen in Bayern
(Berichte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung. 2008-2).
Nürnberg: Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung.

Nürnberg, August 2008

Berichte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung
Herausgegeben von Prof. Dr. Karl Wilbers
ISSN 1867-2698

Download: <http://www.wirtschaftspaedagogik.de/berichte/>

Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung
Prof. Dr. Karl Wilbers
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Lange Gasse 20
D-90403 Nürnberg
<http://www.wirtschaftspaedagogik.de>

Mittleres Management in der Schule: Erste Einschätzung der Einführung einer mittleren Führungsebene an beruflichen Schulen in Bayern

Zusammenfassung:

Im Rahmen des Projektes „Profil 21“ werden neue Strukturen und Prozesse an beruflichen Schulen in Bayern entwickelt und erprobt. Erfolgreiche Änderungen dürften dann auch den Regelbetrieb der nicht beteiligten Schulen verändern. Ein kontrovers diskutiertes Vorhaben ist die Überführung der Funktion des Fachbetreuers an beruflichen Schulen in Abteilungsleitungen mit Personalverantwortung. Der Beitrag stellt Beispiele aus Schulen vor. Er erläutert die Bedeutung des mittleren Managements und zeigt Bedenken auf, die von verschiedenen Seiten geäußert werden. Im weiteren Verlauf wird aufgezeigt, an welchen Leitplanken sich die weiteren Arbeiten im Projekt orientieren können.

Stichworte:

Schulführung, Schulleitung, (pädagogisches) Management, (pädagogische) Führung, leadership, mittleres Management, berufliche Schulen

Inhaltsübersicht:

1	Profil 21: Projekt Berufliche Schule in Eigenverantwortung im 21. Jahrhundert	2
2	Einführung einer mittleren Führungsebene in Modus F und Profil 21	2
2.1	Das Beispiel der Volksschule Fischach-Langenneufnach und die anderen Modus-F-Schulen	2
2.2	Das Beispiel der Berufsschule Neusäß und die anderen Profil-21-Schulen	3
2.3	Mittleres Management an Schulen: Bedeutung, Nachteile und Bedenken	4
2.3.1	Allgemeine Bedeutung des mittleren Managements	4
2.3.2	Spezifische Bedeutung des mittleren Managements für berufliche Schulen	5
2.3.3	Bedenken und Probleme gegenüber der Einführung einer mittleren Führungsebene	7
3	Orientierungsrahmen für die weiteren Entwicklungsarbeiten	10
3.1	Umriss eines Konzeptes des Personalmanagements für das mittlere Management	10
3.1.1	Personalmanagement: Von der Gewinnung bis zur Freisetzung des mittleren Managements ...	10
3.1.2	Personalgewinnung: Wie werden Lehrkräfte für das mittlere Management gewonnen?	10
3.1.3	Personalthonorierung: Wie wird das mittlere Management honoriert?	12
3.1.4	Personalentwicklung: Wie werden die Kräfte des mittleren Managements entwickelt?	13
3.2	Einbettung des mittleren Managements in das System beruflicher Schulen	13
3.3	Ausrichtung an einem modernen Verständnis pädagogischer Führung und Management	14
4	Zusammenfassung	15

Eine umfassende Evaluation der Einführung der mittleren Führungsebene an beruflichen Schulen in Bayern ist zurzeit noch nicht möglich. Der Beitrag zielt vielmehr auf eine erste Einschätzung, und zwar aus der Perspektive der Personalmanagements an beruflichen Schulen. Die Einschätzung beruht auf eigenen empirischen Erhebungen, aber auch auf Daten meiner Diplomanden, Matthias Reithmeier und Karlheinz Ochsenkühn (Ochsenkühn & Reithmeier, 2008). Der Beitrag informiert zunächst kurz über die Stiftung und ihre Projekte. Dann werden zwei Beispiele für Schulen mit neuen Führungsstrukturen aufgezeigt, und zwar eine Volksschule und eine berufliche Schule. Anschließend wird die Bedeutung des mittleren Managements in Schulen dargelegt, aber auch Bedenken und Probleme erläutert. Abschließend wird aufgezeigt, in welcher Weise die weiteren Arbeiten ausgerichtet werden könnten.

1 Profil 21: Projekt Berufliche Schule in Eigenverantwortung im 21. Jahrhundert

Der Bildungspakt wurde im Jahre 2000 gegründet, so ist es auf der Webseite www.bildungspakt-bayern.de nachzulesen. Die Stiftung hat gemäß Satzung den Zweck der „Förderung und Etablierung moderner Unterrichtsmethoden und neuer Formen des Lernens an Bayerns Schulen im Rahmen der verfassungsrechtlichen Vorgaben. Sie unterstützt kreative und innovative Ansätze, die jungen Menschen eine verbesserte Vorbereitung auf die zukünftigen Anforderungen der Informationsgesellschaft ermöglichen“ (§ 2 der Satzung). „Die Stiftung pflegt deshalb den intensiven Dialog mit der Wirtschaft, Unternehmern und Verbänden und führt so zu Partnerschaften und damit zu gemeinsamer Verantwortung. Der Freistaat und die Wirtschaft stellen der Stiftung partnerschaftlich die zur Erfüllung ihres Auftrags adäquaten und erforderlichen Ressourcen zur Verfügung“ (Präambel der Satzung). Die Stiftung unterstützt als Public-Private-Partnership eine Reihe von Einzel- und Großprojekten. Dazu gehören beispielsweise Schülerstipendien für begabte Zuwanderer oder das Modellprojekt „Center of Excellence“, bei dem Gymnasien ausgezeichnet werden sollen, die besonders fortschrittlich in der Qualitätsentwicklung sind.

Von 2002 bis 2007 wurde vom Bildungspakt das Projekt „Modus 21“ durchgeführt, ein Projekt auf dem Weg zu einem „MODell Unternehmen Schule im 21. Jahrhundert“. Die Projekte des Bildungspaktes haben meist einen Versuchscharakter. Als erfolgreich bewertete Maßnahmen sollen im Regelbetrieb verankert werden. So weist die Webseite des Kultusministeriums 30 Maßnahmen auf, die in Modus 21 entwickelt, erprobt und schließlich für alle Schulen freigegeben wurden. Modus 21 wurde für alle Schularten durchgeführt. Ab 2006 wurde dieses schulartübergreifende Projekt jedoch geteilt. Seitdem führt der Bildungspakt zwei Projekte in diesem Bereich fort: Modus-F(ührung) zielt auf die Weiterentwicklung und Erprobung zeitgemäßer Führungsmodelle an Volksschulen, Realschulen und Gymnasium. Profil 21 geht für berufliche Schulen weiter: Seit dem Schuljahr 2006/2007 werden in fünf Bereichen einzelne Bausteine entwickelt und erprobt, nämlich Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung und Personalverantwortung, Organisationsentwicklung, Finanzverantwortung sowie Bildungsverantwortung.

Zwei Entwicklungen in Profil 21, die mir von besonderer Bedeutung zu sein scheinen, ist die Entwicklung eines Qualitätsmanagements für berufliche Schulen (QmBS) sowie die Erprobung neuer Führungsstrukturen an beruflichen Schulen. Damit will ich nicht sagen, dass die anderen Dinge nicht wichtig wären, aber brisant für berufliche Schulen wird beispielsweise ein Methodentraining kaum sein. Das ist beim Qualitätsmanagement und bei der Änderung der Führungsstrukturen anders.

2 Einführung einer mittleren Führungsebene in Modus F und Profil 21

Wie sehen nun diese neuen Führungsstrukturen aus? Der Beitrag beschreibt im Folgenden – auch wenn die Schularten nicht direkt miteinander vergleichbar sind – ein Beispiel aus dem Kontext des Modus-F-Projekts, eine Volksschule, sowie ein Beispiel aus dem Kontext des Profil-21-Projekts, eine Berufsschule.

2.1 Das Beispiel der Volksschule Fischach-Langenneufnach und die anderen Modus-F-Schulen

Die Volksschule Fischach-Langenneufnach nimmt am Projekt Modus-F teil (Dürr, 2008). Die Volksschule hat 56 Lehrer, Fachlehrer und Förderlehrer und besteht aus einer Grundschule mit 270 Schülern an zwei Standorten sowie einer Hauptschule mit 380 Schülern in Regel- und M-Klassen. Die Schulleitung bestehend aus dem Rektor und dem Konrektor wird in der erweiterten Schulleitung um die Stufenleiter ergänzt. Jeder Stufenleiter leitet ein Team von acht bis 12 Lehrern, Fachlehrern und Förderlehrern. Jeder Stufenleiter hat allgemeine Aufgaben sowie stufenspezifische Aufgaben.

Allgemeine Aufgaben	Planung, Verwaltung und Kontrolle der Budgets der Jahrgangsstufen	<ul style="list-style-type: none"> • Lehr/Lernmittel • Lehrerbücherei • Schulbücher • Dokumenten-Management
	Planung, Organisation und Durchführung von Festen und Veranstaltungen	<ul style="list-style-type: none"> • Programmverantwortung • Advents-/Weihnachtsfeiern/ Schul-/Sportfest, Aktionstag
	Planungs- und Organisationsaufgaben im Bereich Schulentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Kollegiale Hospitation • Konferenzplanung/-gestaltung • Schulhausinterne Fortbildung • Fortbildungsbedarf
Stufenspezifische Aufgaben (hier: Stufe 7 - 9)	Leistungsorientierung und Förderung	<ul style="list-style-type: none"> • Jahrgangsstufentests und Auswertung • Festlegung individuellen Förderbedarfs • Festlegung von Förderunterricht und Förderkursen (Deutsch, Mathematik) • Anforderungsniveau für Probearbeiten • enge Zusammenarbeit mit dem M-Zug
	Vorbereitung auf die Berufswahl (-entscheidung)	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination von Betriebserkundungen und -praktika • Zusammenarbeit mit KtB/GtB/HsB
	Weitere Organisationsaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Skikurs (7. Jgst.) Abschlussfahrt • sonstige Exkursionen • Sprachkurs in England
	Abschlussprüfung: QA	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation der Prüfungen zum QA mit Konrektorin • Auswertung der Prüfungsergebnisse und Folgerungen für den Unterricht

Abbildung 1: Aufgaben Stufenleiter in Modus F

Schulleitung und Stufenleiter treffen sich wöchentlich einmal zum Jour fixe, unternehmen zwei bis drei Mal pro Jahr Arbeitssitzungen nachmittags sowie zweimal im Jahr ein Arbeitswochenende von Freitagmittag bis Samstagnachmittag. Die Stufensitzungen finden einmal im Monat jeweils in einer eingeplanten freien Unterrichtsstunde (6. Std.) statt. Die Einführung der mittleren Führungsebene ist – so Boris Hackl, der zuständige Betreuer beim Bildungspakt – ein zentrales Element in Modus F. Daher würden alle teilnehmenden Schulen in unterschiedlichen Formen mittlere Führungsebenen einführen. In Modus F wird nicht das Ziel verfolgt, eine einheitliche, beispielhafte Lösung zu finden. Vielmehr sollten die Schulen in die Lage versetzt werden, individuelle Antworten auf ihre spezifische Ausgangslage und Zielsetzung zu finden. D. h. die Schulen erarbeiten im Projekt ihre individuellen Lösungen. Letztlich schiene „für eine Schule einer bestimmten Größe eine - proportional festzulegende - Anzahl an Führungskräften ohne einheitliche Aufgabenbeschreibung sinnvoller“ (Hackl). Die mittleren Führungskräfte wurden und werden in Modus F in der Cornelsen-Akademie, in der ALP Dillingen und in Kooperation mit verschiedenen Stifterunternehmen fortgebildet.

2.2 Das Beispiel der Berufsschule Neusäß und die anderen Profil-21-Schulen

Die Berufsschule Neusäß hat 1753 Schüler (1231 Teilzeit- und 522 Vollzeitschüler) und 88 Lehrkräfte plus 4 Referendare. Die Berufsschule Neusäß besteht aus einem ganzen Bündel von Schulen, nämlich der Staatlichen Berufsschule Neusäß in vier Fachrichtungen, den Staatlichen Berufsfachschulen für Hauswirtschaft, Kinderpflege und Wirtschaft in Neusäß, der Außenstelle Schwabmünchen der Staatliche Berufsfachschule für Diätassistenten, der Fachoberschule Neusäß mit zwei Fachrichtungen sowie Plus JoA. Am Staatlichen Beruflichen Schulzentrum Neusäß wurden aus den 15 Fachbetreuern sechs Abteilungsleiter ausgewählt.

Abteilungsleiter	Abteilung	Lehrkräfte
1	JoA	-
2	Wirtschaft und Verwaltung I	6
3	Wirtschaft und Verwaltung II	6
4	Agrarwirtschaft	5 (3)
5	FOS Wirtschaft	4
6	Fachpraxis Hauswirtschaft	6

Abbildung 2: Abteilungsleiter in Neusäß

Die sechs Abteilungsleiter in Neusäß haben sich, so eine persönliche Auskunft von Wolfgang Kinauer, alle freiwillig zu dem Modellversuch gemeldet und wurden im Vorfeld also Juni/Juli 2007 vom Bildungspakt Bayern auf ihre zukünftige Aufgabe als Abteilungsleiter in zwei Wochenendseminaren vorbereitet. Die Supervision für Abteilungsleiter in München fand in diesem Schuljahr dreimal statt, die Abteilungsleiter wurden von einem ehemaligen Seminarlehrer für die Unterrichtsbesuche geschult und es fand eine Schulung zum Thema "Führung und Coaching" für die Abteilungsleiter statt, in Anlehnung an eine einwöchige Fortbildungsveranstaltung der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung in Dillingen. Im Schuljahr 2007/2008 fanden eine Reihe Aktivitäten statt. Es wurden regelmäßige Abteilungsleitersitzungen mit dem Schulleiter verankert. Die Gruppe erhielt eine Supervision in München und führte schulinterne Schulungen zu den Bewertungskriterien für Unterrichtsbesuchen sowie zu Coaching als Führungsaufgabe durch. Sie begann mit Unterrichtsbesuchen ohne Anwesenheit der Schulleiter und sie nutzte die Kommunikationsplattform „Teamlearn“.

Die achtzehn beruflichen Schulen, die an Profil-21 teilnehmen, wurden nicht ex cathedra bestimmt. Vielmehr bewarben sich insgesamt 52 Schulen. Die Kollegien der einzelnen Schulen mussten dazu ihr Einverständnis erklären, so Dr. Marko Hunger, der zuständigen Betreuer des Bildungspakts Bayern. Die Hälfte der achtzehn Profil-21-Schulen erprobt eine mittlere Führungsebene, nämlich die Schulen in Altötting, Amberg Erding, Mühldorf, Neumarkt, Neusäß, Passau, Vilshofen und Weiden. Es handelt sich ausnahmslos um große Zentren beruflicher Bildung.

An den Schulen wird in der Regel die Konstruktion der Fachbetreuer nach § 23 der Lehrerdienstordnung (LDO) in einen Abteilungsleiter überführt. D. h. zu den typischen Aufgaben der Fachbetreuer, wie zum Beispiel die Klasseneinteilung, die Stundenplanung oder Vertretungsorganisation, kommen neue Aufgaben hinzu. Diese Aufgaben sind noch nicht deutlich abgrenzt. Es handelt sich um Aufgaben im Bereich der Haushalts-, Qualitäts- und Personalverantwortung, die jetzt im Regelfall im Aufgabenbereich des Schulleiters liegen. D. h. die Fachbetreuer gemäß LDO werden zu Abteilungsleitern, indem ihnen Aufgaben der Schulleitung delegiert werden. Mit anderen Worten: Aus den Fachbetreuern werden im Zuge der funktionalen Anreicherung Abteilungsleiter.

Die Abteilungsleiter werden so eine persönliche Auskunft von Dr. Hunger in schulübergreifenden Gruppen mit ca. zehn bis 15 Personen zusammengefasst. Jede dieser Gruppen hat im Schuljahr 06/07 ein Anfangscoaching von drei bis vier Tagen durchlaufen und hat sich im Schuljahr 07/08 drei bis viermal zur Supervision getroffen. Im Schuljahr 08/09 werden es je Gruppe nochmals zwei Termine sein. Danach sollen – nach dem bisherigen Planungsstand – die Maßnahmen auslaufen.

2.3 Mittleres Management an Schulen: Bedeutung, Nachteile und Bedenken

Fachbetreuer und Abteilungsleiter gehören zum mittleren Management einer Schule. Diesem mittleren Management kommt allgemein, aber auch speziell an Schulen eine besondere Bedeutung zu.

2.3.1 Allgemeine Bedeutung des mittleren Managements

In der Betriebswirtschaftslehre wird das mittlere Management unterschiedlich eingeschätzt. Im Juni 2008 kündigte beispielsweise Siemens-Chef Peter Löscher einen personellen Umbau bei Siemens an. Es ginge, so Löscher „um die Lehmschicht - vor allem das obere und mittlere Management“ (FAZ.net). Mit dem Begriff „Lehmschicht“ nimmt Löscher eine Metapher auf, die in den 80er Jahren im Zuge des Lean-Gedankens eine

große Bedeutung hatte (Bonsiep, 2002, S. 1 ff.). Die Lehmschicht gibt in dieser Vorstellung die Informationen von der Basis nicht an das Management weiter, verhindert das Durchsickern von Informationen von ‚oben‘ nach ‚unten‘ und ist dafür verantwortlich, dass die Organisation nicht von ‚unten‘ auf Kunden und ‚von oben‘ auf Strategien ausgerichtet wird. Für Innovation und Flexibilität – so der Lean-Gedanke – braucht es eine Enthierarchisierung: Ein Abtragen der Lehmschicht.

Dieser negativen Einschätzung des mittleren Managements steht eine positive Einschätzung gegenüber. So wird der mittleren Führungsebene in Unternehmen eine Schlüsselrolle für das Wissensmanagement (North, 2005, S. 123) eingeräumt. In diesem Zusammenhang möchte ich besonders das Modell von (Floyd & Lane, 2000, Bonsiep, 2002) hervorheben. Im Modell von (Floyd & Lane, 2000) wird strategischer Wandel von Organisationen nicht als rational vorab geplanter Prozess begriffen, sondern als evolutionärer, inkrementaler und politischer Prozess. Das mittlere Management hat in diesem Prozess eine wichtige Bedeutung.

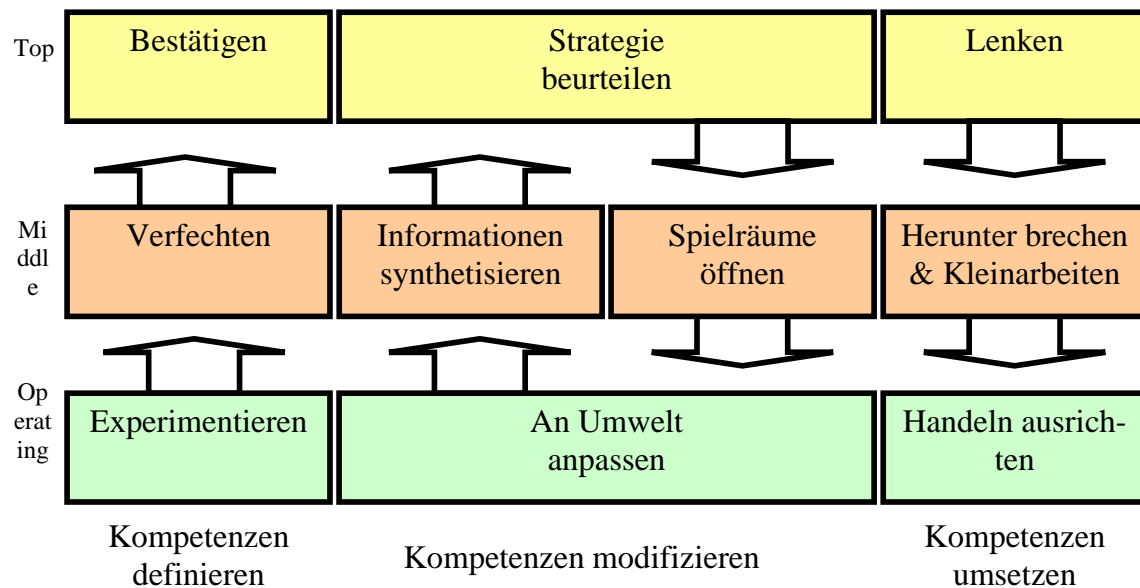


Abbildung 3: Mittleres Management im Modell von Floyd und Lane (2000)

Im Prozess der Entwicklung neuer Kompetenzen („competence definition“) wird auf der unteren Ebene experimentiert. Das mittlere Management setzt sich beim Topmanagement für Erfolg versprechende Alternativen ein („championing“) und die oberste Führungsebene bestätigt dies, beispielsweise durch das Zusprechen von Ressourcen („ratifying“). Im Prozess der Modifikation von Kompetenzen („competence modification“) finden auf der operationalen Ebene Anpassungen an neue Umwelten statt („adjusting“). Die Informationen dazu werden vom mittleren Management synthetisiert („synthesizing“) und das Topmanagement entscheidet dann über die Änderung oder Beibehaltung der Strategie („recognizing“). Andererseits eröffnet das mittlere Management Spielräume („facilitating“), um sich auf der operationalen Ebene überhaupt anpassen zu können, d. h. sie gewährleistet ein mehr oder weniger großes Abweichen von der Strategie. Im Prozess der Anwendung neuer Kompetenzen werden die Ziele der Führung („directing“) durch das mittlere Management herunter gebrochen („implementing“) und die operationale Ebene richtet ihr Handeln an diesen Vorgaben aus. Das mittlere Management übernimmt in diesem Sinne zentrale Funktionen bei der strategischen Entwicklung einer Organisation.

2.3.2 Spezifische Bedeutung des mittleren Managements für berufliche Schulen

Neben dieser allgemeinen Bedeutung des mittleren Managements werden für berufliche Schulen weiter spezifische Begründungen bedeutsam.

- **Intensivierung des Personalmanagements in der Schule:** Berufliche Schulen haben zum Teil sehr hohe Führungsspannen. Beispielsweise hat die Berufliche Schule 2 in Nürnberg gemäß ihrem NQS-Portfolio 2007 insgesamt 101 Lehrkräfte. Das ist durchaus typisch für die Schulen, die zurzeit in Profil

21 die Einführung einer mittleren Führungsebene entwickeln und erproben. Die individuelle Beurteilung und Entwicklung einzelner Lehrkräfte dürfte bei Führungsspannen von 1:100 kompliziert werden.

- **Verbesserung der pädagogischen Führung (‘leadership’):** Schulleitungen von beruflichen Schulen haben eine hohe Dichte bei den Managementaufgaben. Aufgaben der pädagogischen Führung kommen vor diesem Hintergrund oft zu kurz. Ein Schulleiter formuliert dies in einem mündlich geführten Interview so: „Ich brauche mich aber (durch die neue Führungsebene, K.W.) nicht mehr darum zu kümmern, wer die Stundenverteilung, die Stundenpläne, die ganze statistische Bürokratie, alle diese Dinge brauche ich im Grunde genommen nicht machen, sondern ich hab den Kopf frei, wahrzunehmen, was geschieht denn, wo entwickelt sich was hin und da müssen wir halt weit über den Topf hinaus schauen“ (I8, 2). In der Literatur werden pädagogische Führung und pädagogisches Management voneinander abgegrenzt (Spillane & Diamond, 2007, 4 f.; Bush, 2008, S. 3 ff.): Pädagogisches Management legt dabei den Fokus auf die Aufrechterhaltung des erfolgreichen Betriebs vorgegebener Strukturen und Prozesse, während pädagogische Führung den Versuch darstellt, andere Personen in einer Weise zu beeinflussen neue Ziele zu erreichen. Management ist in diesem Verständnis mit Aufrechterhaltung, Führung mit Änderung verbunden. Dahinter steht die in der Führungsphilosophie dominierende Paradigma transformationaler Führung. Aus der angelsächsischen Forschung ist bekannt, dass assistierende Führungskräfte in Schulen vorrangig Aufgaben bezüglich des Betriebs und der Ordnung in der Schule (‘management’), weniger in der Weiterentwicklung und den Wandel in der Schule (‘leadership’) übernehmen (Scoggins & Bishop, 1993, Harris, Muija, & Crawford, 2003). Abteilungsleitungen können die Schulleitungen bei den Managementaufgaben, aber auch bei den Führungsaufgaben, entlasten, wodurch Potential für eine verbesserte pädagogische Führung freigesetzt werden könnte. Andererseits muss gesagt werden, dass die Entlastung der Schulleitung auch verstärkt über andere Wege versucht werden könnte. Zu nennen wäre hier beispielsweise die Entlastung von Schulleitungen durch zusätzliches Verwaltungspersonal, beispielsweise Verwaltungskräfte oder Verwaltungsleiter, durch eine bessere Informations- und Kommunikationstechnik an der Schule, die Einführung von Assistenzen für Schulleitungen oder Verbesserungen in der Ausbildung von Schulleitungen.
- **Intensivierung des Qualitätsmanagements:** Das Qualitätsmanagement hat in den letzten Jahren deutlich an Stellenwert gewonnen (Bals, Hegmann, & Wilbers, 2008). Wichtige Funktionen im Qualitätsmanagement werden auf die Abteilungsleitungen übertragen.
- **Höhere Fachlichkeit und höhere Nähe des Personal- und Qualitätsmanagements:** Schulleitungen haben nicht selten eine geringe fachliche Nähe zu den Geführten und sind bei großen Schulen dem Alltagsgeschäft ihrer Lehrkräfte etwas entrückt, bei Schulen mit mehreren Standorten kommt hinzu, dass die Schulleitung weit weg ist. Gerade Schulleitungen an Bündelschulen können nicht Fachmann für alle Fächer an der Schule sein. Aus der Perspektive eines Vertreters der Schulaufsicht hat dies Vor- und Nachteile. Er betont, dass „man auf der einen Seite den unmittelbaren Vorgesetzten möglichst handeln und beurteilen lassen will, weil der den Mitarbeiter am besten kennt aus der täglichen Zusammenarbeit“ (I1, 015). Auf der anderen Seite sei jedoch sicherzustellen, „gleiche Maßstäbe“ (I5, 015) gelten „und das ist dann eine Aufgabe größerer Einheiten“ (I5, 015). Daher dürfte die Einheit nicht zu klein sein, so dass die Beurteilung bei der Schulleitung liegen solle.
- **Verbesserung der schulinternen Kommunikation:** Berufliche Schulen haben zum Teil gravierende Informations- und Kommunikationsprobleme: An den Schulen selbst stehen den Lehrkräften oft nicht eigene Arbeitsplätze zur Verfügung, was zum Beispiel Erreichbarkeit über E-Mail deutlich einschränkt. Abteilungsleitungen können diese Kommunikationsprobleme durch die persönliche Kommunikation im Team und mit der Schulleitung kompensieren. Gleichwohl muss betont werden, dass auch in Schulen eine informationstechnische Infrastruktur und Arbeitsplätze üblich sein sollten, wie es der Standard in modernen Industriebetrieben ist.
- **Motivation der Fachbetreuungen:** Fachbetreuungen sind wichtige Schlüsselfiguren im schulischen Gefüge. Die Delegation von Aufgaben könnte die Selbstwirksamkeitserfahrung stärken und damit die Motivation erhöhen. Dem ist jedoch zu entgegen, dass die Autonomiespielräume bei Lehrkräften ohnehin schon relativ hoch sind und nicht unbedingt als Ansatzpunkt der Optimierung des Arbeitsprozesses gelten. Dies legen die Daten zur Erfassung der Job Charakteristika nahe. Weiterhin wäre dieser Motivationsgewinn der Abteilungsleitung mit einem Motivationsverlust aufgrund erhöhten Kontrolliertheitserlebens bei Lehrkräften ‚gegen zu rechnen‘ (Wilbers, 2004).

2.3.3 Bedenken und Probleme gegenüber der Einführung einer mittleren Führungsebene

Die Einführung der mittleren Führungsebene ist mit einer Fülle von Bedenken und Problemen verbunden, die nicht immer offen kommuniziert werden. Hinzu kommen Gerüchte und gar falsche Behauptungen. Derartige Bedenken, Gerüchte und auch Falschbehauptungen sind typisch für größere Änderungsprozesse. Sie lassen sich bei Projekten mit dieser Komplexität auch beim besten Projektmanagement und Projektkommunikation nicht verhindern.

- **Grundsätzliche Bedenken gegen kultusministerielle Initiativen:** Unübersehbar in einigen Teilen der Lehrerschaft sind Bedenken gegen kultusministerielle Initiativen, die schon einsetzen, bevor es zu einer inhaltlichen Auseinandersetzung kommt. Es kommt hier erstens zu einem Halo-Effekt: „Wir haben eine Arbeitszeit-, Unterrichtspflichterhöhung, wir haben diverse Beihilfekürzungen, wir haben Wegfall von Urlaubsgeld usw. und in dieser Tradition vermutet man halt Profil 21“ (I9,8). Es handelt sich zweitens um ein grundlegendes Problem des Ausbalancierens des ‚Von-Unten-Entwickeln‘ und des ‚Von-Oben-Vorgebens‘. Wird der Pol des ‚Von-Unten-Entwickeln‘ betont, kommt es schnell zu Vorwürfen, es fehle an Führung. Wird der ‚Von-Oben-Vorgeben-Pol‘ betont, kommt es zu Vorwürfen, dass hier Dinge von Oben ‚durchgedrückt‘ werden. Drittens gibt es Teile der Lehrerschaft, die sehen, dass in anderen Bereichen des Bildungswesens die Ressourcenlage eine andere als in der Berufsbildung zu sein scheint.
- **Bedenken aufgrund von Unsicherheiten des neuen bayerischen Dienstrechts:** Im nächsten Jahr will der bayerische Staat Gesetzentwürfe zur Umsetzung eines neuen Dienstrechts in Bayern vorlegen. Das neue Dienstrecht zielt – so Erwin Huber in der Regierungserklärung am 10. Juni 2008 vor dem Bayerischen Landtag – auf „konsequente Leistungsorientierung“ und „gezielte Flexibilisierung“. Beförderungsmöglichkeiten seien ein Kernelement zur Anerkennung von Leistungen. „Wir werden die Beförderungsmöglichkeiten als Kernelement zur Anerkennung von Leistung nachhaltig verbessern“ (Huber). Der bayerische Finanzminister fordert in seiner Regierungserklärung die „Beseitigung (des, K.W.) Automatismus beim Vorrücken in der Gehaltstabelle“: „In der Öffentlichkeit besteht häufig der Eindruck, das Beamtengehalt steige automatisch. Gemeint ist hier das Vorrücken in den Stufen der Gehaltstabelle. Künftig wird ein Aufrücken in die nächste Stufe nur dann möglich sein, wenn die erforderlichen Mindestanforderungen dafür erfüllt werden und dies positiv festgestellt ist“ (Huber). Das neue Dienstrecht ist bisher nur in den Grundkoordinaten bekannt. Es wird befürchtet, dass die bisherige Beförderungspraxis an beruflichen Schulen abgeschafft wird, d. h. dass durch die Einführung der mittleren Führungsebene Beförderungen immer nur noch an Funktionen gebunden werden.
- **Bedenken der mittleren Führungsebene als Finanzierungsquelle für Reformen in anderen Schulformen:** In den anderen Schulformen, insbesondere den Volksschulen, zeichnen sich Reformen ab. So betont Bernd Sibler, Staatssekretär im Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus, in einer Rede anlässlich des Besuches einer Hauptschule im April diesen Jahres: „Wir werden in der Hauptschule ein funktionsloses Beförderungsamts durchsetzen können!“ Auf dem dritten Schulleitertag in Dillingen im Juni diesen Jahres führt Minister Schneider aus: „Künftig gilt für Grund- und Hauptschule: Zwei funktionslose Beförderungsamts (A 12 plus Amtszulage, A 13; bisherige funktionsbezogene Ämter in A 13 plus Amtszulage und A 14 bleiben erhalten)“. In der Lehrerschaft beruflicher Schulen wird befürchtet, dass diese Reform durch eine Änderung der Beförderungspraxis an beruflichen Schulen gegenfinanziert wird. Erwin Huber führt dazu in der Regierungserklärung am 10. Juni 2008 vor dem Bayerischen Landtag aus: „Wir wollen aber auch in allen anderen Bereichen deutliche Verbesserungen erreichen. Deshalb werden wir durch Stellenhebungen auch dort massiv zusätzliche Beförderungsmöglichkeiten schaffen. Dafür nehmen wir die gleiche Summe in die Hand, die wir in die Beförderungsmöglichkeiten an Grund-, Haupt- und Realschulen investieren“ (Huber). Freilich betont der Finanzminister auch: „Die finanzielle Ausstattung dieses Programms ist selbstverständlich dem Haushaltsgesetzgeber vorbehalten“ (Huber). Die Bedenken der Lehrkräfte wird erst ein sorgfältig ausgearbeiteter Finanzplan nehmen können.
- **Grundsätzliche Bedenken gegenüber der (Teil-)Autonomie der Schule:** Die Stärkung des (mittleren) Managements ist Folge oder auch Voraussetzung für die Erhöhung der Autonomie von Schulen. Insofern setzt dieser Aspekt den Gesamtanspruch des Projekts „Profil 21“ um. Dieses möchte nämlich – so ist es auf der Webseite zu lesen – „die Möglichkeit schaffen, die Eigenverantwortung und Selbstständigkeit dieser Schularten vor dem Hintergrund ihrer hohen Affinität zur Wirtschafts- und Arbeitswelt zu erhöhen“. Gegen diese Autonomiezunahme gibt es klare Bedenken. Ein Schulaufsichtsbeamter formuliert das so: „Auf der einen Seite kann ich mir schon vorstellen, dass eine große Autonomie vielleicht Kräfte frei

setzt ... da vielleicht neue Gedanken entstehen, auf der anderen Seite sind die Berufsschulen ja staatliche Anstalten“ (II, 005). Dem muss jedoch entgegnet werden, dass Autonomie im Kontext von öffentlichen Schulen immer nur Teilautonomie heißen kann (Dubs, 2001). In Baden-Württemberg wird dafür der treffsichere Begriff der operativen Eigenständigkeit verwendet.

- **Bedenken der mittleren Führungsebene als Sparmodell:** Bei einigen Lehrkräften wird befürchtet, dass die Einführung einer mittleren Führungsebene die Schulleitungen so stark entlastet, dass die Schulleitungen mehr Schulen bzw. Standorte als bisher führen können. Damit würde – beispielsweise im Zuge des demographischen Wandels – eine weitere Fusion von Schulen ermöglicht. Für die Volksschulen scheint mir dieses Szenario durchaus realistisch. Weitere Fusionen beruflicher Schulen hingegen dürften im Regelfall angesichts der bereits erreichten Größen beruflicher Schulen kaum noch Sinn machen.
- **Gefahr der Sanierung der Schulleitung auf Kosten der Fachbetreuer:** Die Schulleitung wird durch die Übertragung von Aufgaben auf die Fachbetreuer, die dann zu Abteilungsleitern werden, entlastet. Hier wird die Gefahr gesehen, dass die Abteilungsleiter zusätzliche Aufgaben ohne entsprechende Kompensation, beispielsweise in Form von Anrechnungsstunden, erhalten. Auch wird befürchtet, dass die als notwendig erachtete Kompensation der Abteilungsleiter, die Zahl der verbleibenden Anrechnungsstunden für ‚normale‘ Lehrkräfte (noch) weiter zurückgeht.
- **Gefahr des Abhebens der Schulleitung vom Alltagsgeschäft:** Einige Lehrkräfte befürchten, dass die Schulleitungen durch die Konzentration auf die Management- und Führungsaufgaben die Bodenhaftung verlieren.
- **Bedenken gegen das Qualitätsmanagement durch Abteilungsleiter:** Von den Phasen des Qualitätsmanagements ist für die Lehrkräfte vor allem die Phase ‚check‘ sensibel. Besonders umstritten sind dabei Unterrichtsbesuche bzw. -beobachtungen durch die Abteilungsleiter. Einige Lehrkräfte verstehen dies nicht als Beitrag zur Qualitätsentwicklung, sondern – ähnlich wie bei Bedenken gegenüber der externen Evaluation der Schule – als Mittel der Visitation und der Personalbeurteilung. Bei Unterrichtsbesuchen im Rahmen der externen Evaluation an beruflichen Schulen in Bayern sehen Lehrkräfte vor allem die Anzahl und Dauer, die Selektivität der ausgewählten Stunden und die Möglichkeit der gezielten Vorbereitung durch ‚Show-Stunden‘ als problematisch an (Winter, 2008). Kritisch am Qualitätsmanagement durch Abteilungsleiter wird auch eine Verquickung von didaktischer Unterstützung und Feedback mit Beurteilung gesehen, zum Beispiel wenn es darum geht, gegenüber der Abteilungsleitung eigene Schwächen zuzugeben. Ein weiterer Stein des Anstoßes wird darin gesehen, dass jüngere Abteilungsleiter auch ältere Lehrkräfte betreuen.
- **Gefahr bedrohter Kollegialität:** Der Fachbetreuer im Sinne der LDO ist – zumindest im Entwurf – ein Coach, der seinem Team in fachlichen Fragen zur Seite steht. Die wirklich ‚heißen Fragen‘, zum Beispiel die Personalbeurteilung läuft überwiegend über den Schulleiter. Dieser kann sogar in die Rolle des ‚Buhmanns‘ geraten, der – durch die Solidarisierung nach außen – so zu einem stärkeren Zusammenhalt im Team beitragen kann. Mit der Delegation ‚heikler‘ Aufgaben an die Abteilungsleitung besteht die Gefahr von Konflikten zwischen Abteilungsleitung und Kollegen, die bis hin zu einer Zerstörung von Kollegialität reichen kann. In diesem Falle mag es sogar rational sein, nicht mehr Schwächen zuzugeben und um Feedback zu bitten, wenn die Lehrkraft weiß, dass diese unter Umständen in der Beurteilung negativ einfließen kann. Dem muss entgegnet werden, dass dies keine neue Entwicklung ist. ‚Schon‘ die LDO sieht vor, dass Schulleiter für die Beurteilung der rein fachlichen Leistungen einer Lehrkraft die Ansicht des Fachbetreuers verwenden kann.
- **Bedenken angesichts der als diffus erlebten Aufgabenbestimmung bei Personalverantwortung:** Die Übertragung von Personalverantwortung wird als heikel erlebt. Die genaue Präzisierung dieses für Lehrkräfte heiklen Feldes steht noch aus. Bislang sieht die LDO diesbezüglich vor: „Für die Beurteilung der rein fachlichen Leistungen einer Lehrkraft kann der Schulleiter die Ansicht des Fachbetreuers verwenden; die Verantwortung für die Beurteilung trägt der Schulleiter“ (§ 23 LDO). Dem Einwand ist jedoch zu entgegnen, dass die genaue Definition genau Aufgabe des Modellversuchs ist. Insofern ist diese zeitweise Unklarheit der Preis dafür, dass solche Modelle von unten heraus entwickelt werden können.
- **Gefahr des Dilettantismus:** Aufgaben, zum Teil für einzelne Lehrkräfte und die Schule, sehr folgenreiche Aufgaben wie zum Beispiel im Bereich der Personal- oder Qualitätsverantwortung werden auf die Abteilungsleitungen delegiert, ohne dass – so einige Lehrkräfte – diese hinreichend für diese Aufgabe qualifiziert wurden.

- **Gefahr der Stärkung der Abteilungsegoismen:** Die Abteilungen sollen als Einheiten gestärkt werden. Dies birgt die Gefahr, dass die Abteilungen, zum Beispiel bei knappen Ressourcen anfangen, gegeneinander zu arbeiten. Dieser Gefahr kann und muss der Schulleiter durch entsprechende Steuerungsinstrumente entgegenen.
- **Bedenken wegen des geringen Bezugs zur Unterrichtsentwicklung:** Die Einführung einer mittleren Führungsebene reformiert ‚nur‘ die Struktur der Schule bzw. das Management und den Führungsbereich. Sie hat nur indirekte Auswirkungen auf die Unterrichtsarbeit, d. h. ist nicht Unterrichtsentwicklung, die oft als Kern der Schulentwicklung herausgestellt wird. Dem ist jedoch zu entgegenen, dass erstens als Projekt „Profil 21“ explizit auch Maßnahmen im Bereich der Unterrichtsentwicklung vorsieht und zweitens, dass Schulentwicklung immer in der Trias Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung – oft im Verbund mit der Weiterentwicklung des Systems – vollzieht.
- **Befürchtung der Einschränkung der pädagogischen Freiheit:** Die angestrebte Intensivierung der Personalentwicklung des einzelnen Lehrers wird von einigen Lehrkräften als Einschränkung der pädagogischen Freiheit begriffen. Eine Lehrkraft formuliert das so: Da „will ich die Hierarchie möglichst weit weg haben, den Fürst möglichst wenig sehen und da ist diese Ebene einfach störend“ (I3, 12).
- **Gefahr, dass die Stärkung der Individualisierung des Personalmanagements die Teamentwicklung in der Schule bremst:** Der Bezugspunkt des – durch die Abteilungsleitungen – intensivierten Personalmanagements ist – nach wie vor – die einzelne Lehrkraft. Eine weitere Stärkung der individuellen Beurteilung von Lehrkräften kann eine weitere Erschwernis für die Entwicklung gut funktionierender Teamarbeit in der Schule sein. Dem ist jedoch zu entgegenen, dass der Übergang zur Steuerung und Beurteilung von Teams in den Schulen unabhängig von der Einführung der mittleren Führungsebene notwendig und sinnvoll erscheint.
- **Gefahr der einseitigen Evaluation des Modellversuchs:** Einige Lehrkräfte sehen die Gefahr, dass die Einführung der mittleren Führungsebene einseitig, nämlich nur aus der Perspektive der Schulleitungen, bewertet wird. Die Schulleitungen erlebten eine Entlastung und seien mithin der Initiative wohl gestimmt. Die Kritik von Seiten der Fachbetreuer und Lehrkräfte werde – so die Argumentation – nicht gesehen oder gar unterdrückt. Außerdem – so wird von einzelnen Lehrkräften angemerkt – wurden für die Durchführung des Modellversuchs nur Schulen ausgewählt, die solchen Veränderungen positiv gegenüber stehen, was nicht unbedingt einen Rückschluss auf ‚Nicht-Profil-21-Schulen‘ erlaube.
- **Befürchtung eines antiquierten Führungsverständnisses:** In der Auseinandersetzung um die Einführung einer mittleren Führungsebene wird ausgeführt, dass damit „ein etwas antiquiertes Führungsverständnis“ (Preissl, 2008, S. 7) befördert werde. „Erfolgreiche Abteilungsleiter haben es bisher geschafft, gerade unter Verzicht auf Hierarchiemacht, unverzichtbare Führungskräfte ihrer Schule zu sein“ (Preissl, 2008, S. 7). „Für die Debatte um die Rechtfertigung von Funktionsstellen reicht es, dieses anspruchsvolle Aufgabenspektrum von Fachbetreuern überzeugend zu kommunizieren. Dann muss man kein Führungsmodell ‚im Köcher haben‘, das einen Vorgesetzten mit Weisungsbefugnis braucht“ (Preissl, 2008, S. 7).
- **Bedenken des „Viel-Wind-um-nichts“:** Einige Lehrkräfte befürchten, dass mit der Einführung der mittleren Führungsebene viel Rauch um nichts gemacht wird. Dabei wird vorzugsweise auf die Diskussion um Kompetenzzentren an beruflichen Schulen verwiesen. Auch hier sei im Endeffekt wenig passiert. Dem ist jedoch entgegen zu halten, dass – wie bereits betont wurde – eine Reihe von Modus-21-Maßnahmen, dem Vorläuferprojekt von Profil 21, in den Regelbetrieb überführt wurden. Das ist zwar keine Garantie, lässt aber die Freigabe von Maßnahmen erwarten.

Die Einführung der mittleren Führungsebene ist mithin eine kontrovers diskutierte Initiative. Ein Teil der Bedenken sind grundsätzlicher Art, andere betreffen Details im Projekt. Einige Bedenken könnten durch weitere Kommunikation zerstreut werden, andere Bedenken müssen die weiteren Entwicklungs- und Erprobungsarbeiten tief greifend beeinflussen.

3 Orientierungsrahmen für die weiteren Entwicklungsarbeiten

Die Entwicklung neuer Führungs- und Managementstrukturen an beruflichen Schulen steht noch am Anfang. Die weiteren Arbeiten bei der Erprobung der mittleren Führungsebene sollten sich jedoch in meinen Augen nicht nur an der bereits erläuterten Bedeutung und den angeführten Bedenken, sondern an drei Ankerpunkten orientieren:

- Für das mittlere Management sollte ein umfassendes System des Personalmanagements geschaffen werden, das von der Gewinnung von mittleren Führungskräften bis hin zur Ablösung bzw. Freisetzung reicht.
- Das mittlere Management muss in das vorhandene System beruflicher Schulen in Bayern eingepasst werden, es sind aber Änderungen des Systems selbst notwendig.
- Die weitere Ausarbeitung des mittleren Managements an Schulen sollte an einem modernen Verständnis pädagogischer Führung und pädagogischen Managements ausgerichtet werden.

3.1 Umriss eines Konzeptes des Personalmanagements für das mittlere Management

3.1.1 Personalmanagement: Von der Gewinnung bis zur Freisetzung des mittleren Managements

Für die mittleren Führungskräfte muss ein vollständiges, konsistentes System des Personalmanagements aufgebaut werden. Das heißt nicht, dass dies vollständig neu entwickelt werden muss. In jedem Falle scheint es allerdings notwendig, auch implizite Prämissen des Personalmanagements offen zu legen und im Rahmen des Projekts offensiv mit den Lehrkräften, den Schulleitungen, den Verbänden, den Regierungen und anderen Stakeholdern zu diskutieren. Personalmanagement wird hier als ein Prozess begriffen, der sich auf folgende Phasen erstreckt: Personalgewinnung, Personalbeurteilung, Personalhonorierung, Personalentwicklung im weiteren Sinne sowie Personalbindung und -freisetzung (Holtbrügge, 2005, Hilb, 2001, Gmür & Thommen, 2006). Quer dazu liegen die Prozesse der Organisation und des Controlling des Personalmanagements sowie die Personalführung. Ich werde hier nicht auf alle Punkte eingehen können.

3.1.2 Personalgewinnung: Wie werden Lehrkräfte für das mittlere Management gewonnen?

Die Personalgewinnung für Lehrkräfte an staatlichen beruflichen Schulen in Bayern generell erfolgt seit 2001 nach dem Direktbewerbungsverfahren. Dieses Verfahren räumt gegenüber dem vorher praktizierten Zuweisungsverfahren den Schulen eine erhöhte Autonomie ein und zeigt deutliche Vorteile. Das Direktbewerbungsverfahren stellt jedoch die Schulen vor große Herausforderungen und bedeutet eine nicht unbedeutende Ressourcenbelastung, insbesondere der Schulleitungen und der Fachbetreuer. Das Verfahren hat - insbesondere im Vergleich beispielsweise mit Modellversuchsschulen in Niedersachsen - "immer noch" deutlich zentrale Elemente und erscheint, insbesondere mit Blick auf lange Verwaltungswege, der Konkurrenz zwischen Staat und Kommunen und die Validität des Auswahlgesprächs, noch deutlich optimierungsfähig (Stoevesandt, 2008).

Für die Auswahl von mittleren Führungskräften wurden im Modellversuch verschiedene Modelle verfolgt. In einigen Fällen wurden bereits bestehende Fachbetreuer auf Meldung zu Abteilungsleitern entwickelt, wie zum Beispiel in Neusäß. In Erding wurden hingegen auch junge Lehrkräfte zu Abteilungsleitern bestimmt. Weiterhin wurde aus einem Pool aus Fachbetreuern und Lehrkräften mit Hilfe eines Assessments Abteilungsleiter bestimmt. Dies war in Vilshofen der Fall. Die Vergabe von Funktionen wird zurzeit durch die Richtlinien für Funktionen von Lehrkräften an staatlichen beruflichen Schulen (FubSch) geregelt. Demgemäß werden die hier in Rede stehenden Funktionsstellen schulintern ausgeschrieben, vom Schulleiter ein Besetzungsverslag erstellt, dieser mit dem Personalrat erörtert und dann weitergereicht. Der Vorschlag wird geprüft und die Amtsübertragung nach förmlicher Beteiligung der Stufenvertretung (Haupt- oder Bezirkspersonalrat) vorgenommen. Die Funktion wird nach einjähriger Bewährungszeit auf Dauer übertragen und dann auch beförderungswirksam.

Wie sollte die Auswahl des mittleren Managements in Zukunft erfolgen? Die Frage lässt sich nicht pauschal beantworten, sondern hängt in meinen Augen vor allem von Art und Umfang der funktionalen Anreicherung der Stellen von Fachbetreuern ab: Je gewichtiger die funktionale Anreicherung, desto umfangreicher sollte

die Personalauswahl gestaltet werden. Bei der Gewinnung von Personal für die mittlere Führungsebene spielen folgende Gestaltungsparameter eine Rolle:

- **Werbung:** Die Stelle kann schulintern oder -extern ausgeschrieben werden. Bei einer externen Besetzung müsste eine Ausschreibung wie bei einem Teil anderer Funktionsstellen erfolgen.
- **Wahl, Konsultation oder Bestellung bei Besetzung:** Grundsätzlich lässt sich eine mittlere Führungskraft von der Schulleitung bzw. der Regierung bestellen oder von den Lehrkräften wählen. Dabei kann der Personalrat eine mehr oder weniger starke Rolle spielen.
- **Auswahlverfahren:** Für die Auswahl kann auf eine breite Palette von Verfahren der Personalauswahl, zum Beispiel eigenschafts- oder simulationsorientierte Verfahren, gesetzt werden.
- **Temporär oder dauerhafte Besetzung:** Die mittlere Führungskraft kann temporär oder dauerhaft diese Aufgabe erhalten. Im Falle einer temporären Übertragung wird die Kopplung mit Gehaltsstrukturen vermutlich schwierig und die Tendenz dürfte in Richtung der Kompensation durch Ermäßigungsstunden gehen. Nach Auskunft von Wolfgang Lambl, Hauptpersonalrat Beruflicher Schulen, ist jedoch eine zeitliche Befristung nicht möglich: Nach der jüngsten Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts vom 28.05.2008 ist die Vergabe von Führungsämtern im Beamtenverhältnis auf Zeit verfassungswidrig. Ein ‚Absetzen‘ durch den Schulleiter oder ‚Abwahl‘ durch die Kollegien ist in diesem Sinne nicht möglich bzw. nur in Fällen von Dienstpflichtverletzungen möglich.
- **Umfang der Besetzung:** Ungeklärt ist bislang, ob Abteilungsleiter einen flächendeckenden Ersatz von Fachbetreuern darstellen sollten oder ob einzelne Schulen dies entscheiden können. Dabei ist festzulegen, ob dies innerhalb einer Schule vollständig erfolgt oder nicht.

Der Gewinnung des mittleren Managements sind klare Stellenzuschnitte zugrunde zu legen. Die Aufgabenbeschreibung der Abteilungsleiter liegt bisher in den Bereichen Qualitäts-, Personal-, Haushaltsverantwortung und ist bislang in Profil 21 nicht einheitlich. „Ziel im nächsten Jahr wird sein, einen in der Struktur einheitlichen Funktionenplan für alle Schulen zu erstellen“ (Hunger). Bisher leistet der § 23 der LDO eine grobe Standortbestimmung. Der Fachbetreuer hat gemäß LDO kein Weisungsrecht, kein Recht zur Beurteilung und kein Recht auf Unterrichtsbesuche. Der Schulleiter ist nach herrschendem Recht allein Dienstvorgesetzter. Nach dem Bayerisches Beamtenengesetz ist „Dienstvorgesetzter ..., wer für beamtenrechtliche Entscheidungen über die persönlichen Angelegenheiten der ihm nachgeordneten Beamten zuständig ist. Vorgesetzter ist, wer dem Beamten für seine dienstliche Tätigkeit Anordnungen erteilen kann“ (§ 4 BayBG). Daher kann die Aufgabe der dienstlichen Beurteilung nach herrschendem Recht auch nicht vom Schulleiter delegiert werden. Davon unabhängig kann sich der Schulleiter Beurteilungen vorbereiten lassen, die er ganz oder teilweise übernimmt. Solange das Mitarbeitergespräch nicht dienstrechtlich relevant ist, kann es auf Abteilungsleiter delegiert werden. „Der Fachbetreuer übt nicht die Tätigkeit eines Vorgesetzten, sondern die eines Beraters aus. Seine Aufgaben schließen keine Aufsichtsbefugnis über die Unterrichtsführung der Lehrkräfte und kein Weisungsrecht ein“ (§ 23 LDO). „Für die Beurteilung der rein fachlichen Leistungen einer Lehrkraft kann der Schulleiter die Ansicht des Fachbetreuers verwerten; die Verantwortung für die Beurteilung trägt der Schulleiter“ (§ 23,3 LDO).

Zur Abgrenzung der Aufgaben in der Schule, insbesondere gegenüber der Schulleitung und der stellvertretenden Schulleitung, ist ein klarer Funktionskatalog notwendig. Typisch für die Entwicklung im Modellversuch ist bisher eine – bislang durch die LDO explizit ausgeschlossene – Übertragung von Personal- bzw. Führungsverantwortung sowie eine Finanzverantwortung und Qualitätsverantwortung an die Abteilungsleiter.

- Die **Finanzverantwortung** bedeutet die Zuordnung von Haushaltsmitteln zur Abteilung. Der Abteilungsleiter übernimmt (Teil-)Verwaltung eigener Abteilungshaushaltsmittel mit Gegenzeichen durch den Schulleiter.
- Die **Qualitätsverantwortung** überträgt Teile des schulischen Qualitätsmanagements auf die Abteilungsleiter. Für ein solches Qualitätsmanagement werden üblicherweise Phasenmodelle entworfen (Wilbers, 2008), wie etwa der Deming-Kreis (plan – do – check – act): Qualitätsmanagement meint dann die Qualitätsplanung (plan), die Durchführung von Maßnahmen zur Erreichung der gewünschten Qualität (do), die Überprüfung der erreichten Übereinstimmung (check) sowie Überführung in Folgemaßnahmen, z. B. der Verbesserung, der Verankerung, Standardisierung etc. (act). Besonders umstritten sind dabei – wie bereits vermerkt wurde – die Unterrichtsbesuche bzw. -beobachtungen durch die Abteilungsleiter.

- Die **Personalverantwortung** umfasst das oben skizzierte System des Personalmanagements, einschließlich der dort genannten Personalführung. D. h. es geht um die Frage, welchen Stellenwert bzw. welche Kompetenz der Abteilungsleiter in jedem der genannten Elemente des Personalmanagements hat. Besonders umstritten sind dabei – wie bereits angeführt – die Aufgaben der Personalführung.

Mir scheint es bei der Erarbeitung von Vorgaben für das mittlere Management wichtig, einerseits Verbindlichkeit zu schaffen, andererseits aber auch Flexibilität für die Schulen zu sichern. Die Erarbeitung einer detaillierten Stellenbeschreibung kann zentral erfolgen oder aber als Aufgabe an die Schulen delegiert werden. In Modus-F soll kein einheitlicher Katalog, in Profil 21 ein einheitlicher Katalog erarbeitet werden. Vermutlich dürfte es Sinn machen, einige Aspekte der Stellenbeschreibung zentral vorzugeben. Gerade mit Blick auf die Aus- und Weiterbildung des mittleren Managements scheinen mir solche Vorgaben wichtig. Andererseits muss sich die Position flexibel in die Strukturen und Prozesse der Schule einpassen, so dass die Schulen einen Gestaltungsspielraum brauchen. Wie bereits erwähnt, sind insbesondere die Aufgaben, die eine mittlere Führungskraft im Bereich des Personalmanagements und des Qualitätsmanagements übernimmt, besonders zu beachten. Außerdem wären neben den reinen Administrationsaufgaben auch Aufgaben im Rahmen des Schulmanagements und der pädagogischen Führung zu übertragen. In der betrieblichen Führungspraxis ist die Unterscheidung zwischen disziplinarischem und fachlichem Weisungsrecht bedeutsam. Gerade im Bereich des Projektmanagements und des Controllings ist eine Trennung von disziplinarischen und fachlichen Weisungen nach dem so genannten "dotted-line-Prinzip" (gestrichelte Linie im Organigramm = fachliche Unterstellung, durchgezogene Linie als disziplinarische Unterstellung) verbreitet.

3.1.3 Personalhonorierung: Wie wird das mittlere Management honoriert?

Bei der Personalhonorierung geht es um Gehaltsstrukturen, einschließlich etwaiger Zulagen, sowie die Kompensation von zeitlichen Mehrbelastungen durch Anrechnungsstunden. Die Kopplung der Funktionsübernahme mit den Gehaltsstrukturen hängt vor allem mit der gewählten Personalgewinnungsstrategie ab.

Für die zeitliche Entlastung der Fachbetreuer an Berufsschulen gibt es bisher in der Regel, so Auskünfte von Wolfgang Lambl, keine oder bei großen Bereichen „eine, in wenigen Ausnahmefällen zwei Unterrichtsstunden“. Gemäß der Bekanntmachung „Unterrichtspflichtzeit der Lehrer an beruflichen Schulen“ (KMBek 12. Juli 1985, zuletzt geändert durch KMBek vom 19. August 2004) werden die Anrechnungsstunden lediglich für den Schulleiter selbst und zwar nach der Größe der Schule gemessen in Lehrkräften festgelegt. Die zeitliche Belastung sowohl der stellvertretenden Schulleitung, der Mitarbeiter in der Schulleitung und auch der Fachbetreuer erfolgt aus einem Topf, der ohnehin spärlich bestückt zu sein scheint. Damit obliegt die Verteilung in diesen Fällen der Schulleitung und Konflikte sind bei einer solchen ‚Pool-Regelung‘ nicht ausgeschlossen. Die Zuordnung von Anrechnungsstunden für Fachbetreuer obliegt den Schulleitungen als Dienstvorgesetztem. Im Modellversuch selbst erhalten, so Auskünfte von Dr. Hunger, die Abteilungsleiter – da die Zahl der zusätzlichen Anrechnungsstunden für die Profil-21-Schulen recht gering ist – keine oder eine Anrechnungsstunde.

Wie sollte die Honorierung in Zukunft erfolgen? Dies ist meines Erachtens vor allem eine Frage, in welchem Umfang in welcher Art eine funktionale Anreicherung erfolgt. Je gewichtiger die funktionale Anreicherung ist, desto stärkere Anreize sollte die Honorierung setzen. Bezüglich des Gehaltes wäre dabei auch der Einsatz leistungsorientierter Entlohnungselemente zu erwägen. Zur Erhöhung der Führungs- und Managementkapazität an Schulen ist es in Zukunft notwendig, die Anzahl der Anrechnungsstunden zu erhöhen. Schlüssig wäre es, den Abteilungsleitern mehr Anrechnungsstunden zu geben als Fachbetreuern. D. h. es bedarf eines klaren Modells der Kompensation für die Zusatzaufgaben der Abteilungsleitung, zum Beispiel die Bereitstellung von Anrechnungsstunden in Abhängigkeit von der Abteilungsgröße. Die Höhe der Anrechnungsstunden muss sich am Zeitaufwand orientieren, der durch die Übernahme der neuen Funktionen anfällt. Im Modellversuch wird von mehreren Schulen der Zeitaufwand protokolliert. Die Vergabe von Anrechnungsstunden sollte dabei – zumindest teilweise – nicht über einen Pool erfolgen, sondern ähnlich der Regelung bei Schulleitungen über eine ministerielle Vorgabe.

3.1.4 Personalentwicklung: Wie werden die Kräfte des mittleren Managements entwickelt?

Die Qualifizierung von Führungskräften an bayerischen Schulen wird durch eine Bekanntmachung des Kultusministeriums aus dem Jahre 2006 geregelt. Als Führungskräfte gelten dabei die Schulleitung und der Stellvertreter. Das Ausbildungscurriculum soll dem Tätigkeitsbereich entsprechen und sieht vier Bereiche vor, nämlich Führung, Personalentwicklung, Organisation, Kooperation sowie Unterrichtsqualität, Evaluation und Schulprofil.

Wie sollte die Personalentwicklung von mittleren Führungskräften in Zukunft aussehen? Das ist zunächst eine Frage, in welcher Art und in welchem Umfang die funktionale Erweiterung stattfindet. Je gewichtiger die funktionale Anreicherung ist, desto mehr sollte ein Investment in Personalentwicklung erfolgen. Zunächst ist eine Neudefinition des Begriffs der Führungskraft in der Schule notwendig. Obwohl freilich auch Lehrkräfte im Klassenraum Führungsaufgaben haben, ist hier eine Führung pädagogischer Professionals in der Schule gemeint. Dazu wäre neben der Schulleitung auch das mittlere Management zu zählen.

Bei der Personalentwicklung hat sich für Schulleitungspersonal international ein recht einheitliches Curriculum (Bush, 2008, S. 33 ff.) durchgesetzt. Beispielhaft zu nennen sind die nationalen Standards für Schulleiter im vereinigten Königreich (Shaping the Future, Leading Learning and Teaching, Developing Self and Working with Others, Managing the Organisation, Securing Accountability, Strengthening Community; vgl. Department for Education and Skills, 2004). Das mittlere Management hat bislang noch nicht die gleiche Aufmerksamkeit erfahren. Für das mittlere Management in Schulen scheint mir der bemerkenswerteste Ansatz die Entwicklungen in Großbritannien zu sein. 1998 hatte die damalige Teacher Training Agency (TTA), die jetzige Training and Development Agency for Schools (TDA), „National Standards for Subject Leaders“ publiziert. In Folge sind – auch im Kontext von Vorbereitungskursen – eine Reihe von Veröffentlichungen erschienen, die sich an Middle Manager in Schulen richten (Blandford, 1997, Kemp & Nathan, 1989, Bennett, 1995, Williams, 2002, Tranter, 2000, Shuttleworth, 2000).

In methodischer Hinsicht sind dabei nicht nur kursorientierte Formen der Qualifikation, sondern auch handlungsorientierte Unterrichtsmethoden, zum Beispiel Projektarbeit, Mentoring und Coaching und die Kombination des Einsatzes von Experten aus Universitäten und der Praxis üblich (Bush, 2008, S. 42 ff.). Ziel muss die Ausbildung von pädagogischen Führungspersönlichkeiten sein. Für das mittlere Management wären analoge Standards zu entwickeln. Dabei bietet sich eine modularisierte Struktur an. Zu berücksichtigen wären dabei auch Modelle des Management Development. Neben den inhaltlichen und methodischen Standards sollte die Aus- und Fortbildung der mittleren Führungsebene im Verbund von erster bis dritter Phase der Lehrerbildung erfolgen. Da sich durch die Stärkung des mittleren Managements die Schulleitung ändern müsste und da in Zukunft auch die Schulleitung im Zuge der Teilautonomie von Schulen andere Aufgaben erhalten wird, erscheint es mir notwendig, die gesamte Führungsausbildung in der Schule neu zu regeln.

Mit Blick auf die Erhöhung der Führungs- und Managementkapazitäten wäre es dabei auch notwendig, für Supportfunktionen in der Schule eine Personalentwicklung aufzubauen. Beispielsweise bietet die englische Training and Development Agency for Schools (TDA) so genannte „Support work in schools (SWiS) qualifications“ an, die diversen Rollen für Supportpersonal an Schulen in modularisierter Form auf verschiedenen Ebenen, eingeordnet in den nationalen Qualifikationsrahmen (NVQ). Das Ziel für vergleichbare Angebote in Bayern müsste es sein, das pädagogische Kernpersonal, sowohl auf der Führungs- als auch auf der Operationsebene, zu entlasten und so effiziente und unter Umständen kostengünstigere Wege der Entlastung aufzubauen.

3.2 Einbettung des mittleren Managements in das System beruflicher Schulen

Das zu präzisierende Personalmanagement für mittlere Führungskräfte an beruflichen Schulen muss sich gleichzeitig einbetten, die Schule sowie das System beruflicher Schulen.

- Schulleitung und Stellvertretung: Zur Vermeidung von Rollenkonflikten durch Überlappung der Aufgaben zwischen Schulleitung und Abteilungsleitung sind die Aufgaben von Schulleitung, stellvertretender Schulleitung sowie Abteilungsleiter klar abzugrenzen. Dies gilt insbesondere für den Bereich des Qualitätsmanagements und des Personalmanagements. Bezüglich der Honorierung ist eine faire Aufteilung von Anrechnungsstunden zwischen Schulleitung und Abteilungsleitung zu gewährleisten. Weiterhin ist

Sorge zu tragen, dass die Schulleitung nicht ‚Bodenhaftung‘ verliert, indem sie sich vom Kerngeschäft in Schulen, dem Unterrichten, zu weit entfernt. In den Modus-F-Schulen werden, gerade bei den Realschulen, die Abteilungsleiter in die erweiterte Schulleitung aufgenommen. „Bislang ist (bei den Profil-21-Schulen, K.W.) noch keine auf die Idee gekommen, eine kooperative, erweiterte Schulleitung einzuführen. Die Profil-Schulen haben sich durchwegs für den "klassischen" Abteilungsleiter mit oder ohne Unterstützung von Fachbetreuern entschieden. Die Schulleitung bleibt als gesonderter Teil erhalten. Natürlich kann es sein, dass ein Mitarbeiter der Schulleitung oder der Stellvertreter des SL gleichzeitig eine Abteilung leiten“ (Hunger).

- **Ministerium und Regierung:** Die Stärkung des mittleren Managements ist Voraussetzung und Folge der beabsichtigten höheren Autonomie an Schulen. In diesem Kontext ist auch eine Neudefinition der Rollen von Ministerium und Regierung notwendig. Die Maßnahmen an den Schulen erproben das im rechtlichen Rahmen mögliche, gehen oft – das ist ja auch die Aufgabe des Modellversuchs – darüber hinaus. Die Regierungen bringt dies in eine nicht immer ganz leichte Aufgabe.
- **Kollegium:** Zur Vermeidung drohender Abteilungsegoismen ist die abteilungsübergreifende Koordination und Kooperation zu stärken. Das Zusammenspiel der einzelnen Gremien in der Schule ist zu präzisieren, zum Beispiel Arbeitsweise, Frequenz und Zusammenspiel zwischen Schulleitungsbesprechungen, Abteilungsleiterbesprechungen sowie Abteilungsbesprechungen.

3.3 Ausrichtung an einem modernen Verständnis pädagogischer Führung und Management

Die weiteren Arbeiten in Profil 21 sollten sich an einem modernen Verständnis pädagogischer Führung und pädagogischem Management orientieren. Führung ist kein Deckmantel für autoritäres Gehabe. Die Zeit der hierarchischen Bürokraten in der Schule scheint vorbei. Das Anweisen, das in der Diskussion um die mittlere Führungsebene so schnell in den Vordergrund gerät, ist nur ein kleines, wenn auch wichtiges Element direkter Führung. Direkte Führung geht jedoch, wie die folgende Übersicht (Wunderer & Bruch, 2004) zeigt, weit darüber hinaus.

Normativen Rahmen umsetzen	<ul style="list-style-type: none"> • Werte als Leitplanken vermitteln • Ziele vereinbaren
Konsultieren, kooperieren, delegieren	<ul style="list-style-type: none"> • Informieren und interpretieren • Beraten • Anweisen und abstimmen • Aufgaben und Verantwortungsbereiche übertragen • Prioritäten setzen
Motivieren, entwickeln und coachen	<ul style="list-style-type: none"> • Inspirieren • Kommunizieren • Konstruktiv interpretieren • Fördern • Integrieren und koordinieren • Konflikte moderieren oder handhaben
Evaluieren und anerkennen	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback geben • Beurteilen und bewerten • Anerkennen • Konstruktiv kritisieren

Abbildung 4: Elemente direkter Führung nach Wunderer und Bruch (2004)

In der Literatur wird eine Vielzahl von Modellen pädagogischer Führung (educational leadership) und pädagogischen Managements (Fullan, 2007, Bush, 2008) diskutiert. Notwendig sind heute Persönlichkeiten, die im Wandel und für den Wandel führen. In der Managementliteratur dominiert diese Orientierung am Paradigma transformationaler Führung (Yukl, 2006, S. 262 ff.). Dieses transformationale Führungsverständnis ist auch das dominante Modell pädagogischer Führung (Davies, 2005, S. 3). Dafür sind eine Reihe von Faktoren maßgeblich und nachhaltig, nämlich Vision, Charisma, intellektuelle Anregung und individuelle Förderung. Weniger bedeutsam, aber immer noch weit reichend sind hohe Leistungserwartungen, Konsens über Ziele

und Vorbild. Außerdem ist vermutlich noch Kultur, die durch Kooperation geprägt ist sowie Prozesse und Strukturen für gemeinsames Entscheiden bedeutsam (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999, Seitz & Capaul, 2005).

4 Zusammenfassung

Die zukünftigen Herausforderungen an beruflichen Schulen, wie beispielsweise die weitere Europäisierung der Bildung oder die demographischen Änderungen, verlangen eine erhöhte Kapazität und erhöhtes Potential für Schulführung und Schulmanagement. Dazu müssen viele Wege gegangen werden. Einer unter diesen Wegen ist die Veränderung der Führungs- und Managementstrukturen an beruflichen Schulen. Die Stärkung der mittleren Managementebene an Schulen scheint mir dazu ein wichtiger Baustein zu sein. Die Bedenken gegen die Einführung der mittleren Führungsebene müssen sorgfältig beachtet und, wenn immer möglich, entkräftet werden. Dabei bedarf es politisch belastbarer Aussagen zur Finanzierung, zur Personalentwicklung des mittleren Managements sowie zur Honorierung des mittleren Managements. Es bedarf der intensiven Information und Zusammenarbeit mit den Kollegien und Personalvertretungen der Profil-21-Schulen, den Führungskräften anderer Schulen, den diversen Entwicklungsgremien der Qualitätsarbeit sowie des Verbandes.

Mittleres Management muss in diesem Prozess als ein zentraler Faktor beim organisatorischen Wandel von beruflichen Schulen begriffen werden. Im Gegensatz zur Schulleitung steht das mittlere Management nicht im Rampenlicht von Politik und Forschung. Die bereits heute erbrachten Leistungen sollten deutlicher kommuniziert werden. Die weitere Stärkung scheint mir notwendig. Dazu bedarf es im Weiteren dem Aufbau eines kompletten Personalmanagementsystems, von der Gewinnung bis zur Freisetzung von mittlerem Management. Dieses System muss sich einbetten in das Gesamtsystem der beruflichen Schule bzw. der beruflichen Bildung. Diese Ausarbeitung sollte sich an aktuellen Führungs- und Managementmodellen orientieren. Dabei zeigt sich: Es sind nicht nur dicke Steine aus dem Weg zu rollen, sondern auch manche gefährliche Klippe zu nehmen.

Literatur

- Bals, T., Hegmann, K., & Wilbers, K. (Hrsg.) (2008). *Qualität in Schule und Betrieb: Forschungsergebnisse und gute Praxis*. Köln: Qualitus Publications.
- Bennett, N. (1995). *Managing professional teachers: Middle management in primary and secondary schools*. London: P. Chapman.
- Blandford, S. (1997). *Middle management in schoolshow to harmonise managing and teaching for an effective school*. London: Pitman.
- Bonsiep, W. (2002). *Strategische Steuerung und die Rollen des mittleren Managements*. Hamburg: Kovac.
- Bush, T. (2008). *Leadership and Management Development in Education*. Los Angeles: Sage.
- Davies, B. (2005). The essentials of school leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (pp. 1–9). London: PCP Paul Chapman Publ.
- Department for Education and Skills (2004). *National Standards for Headteachers*. Nottingham: DfES Publications.
- Dubs, R. (2001). New Public Management im Schulwesen. In N. Thom & R. J. Zaugg (Hrsg.), *Eine kritische Erfahrungsanalyse*. (S. 419–440). Bern: Haupt.
- Dürr, J. (2008): Die mittlere Führungsebene (Volksschule Fischach-Langenneufnach). Präsentation auf dem 3. Dillinger Schulleitertag am 6./7. Juni 2008 in Dillingen.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154–177.
- Fullan, M. (Ed.) (2007). *The Jossey-Bass reader on educational leadership* (2nd ed.). San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Gmür, M., & Thommen, J.-P. (2006). *Human Resource Management: Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement in 13 Bausteinen*. Zürich: Versus-Verl.
- Harris, A., Muija, D., & Crawford, M. (2003). *Deputy and Assistant Heads: Building leadership potential*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Hilb, M. (2001). *Integriertes Personal-Management.: Ziele - Strategien - Instrumente*. Neuwied/Kriftel: Luchterhand.
- Holtbrügge, D. (2005). *Personalmanagement* (2. Aufl.). *Springer-Lehrbuch*. Berlin u.a.: Springer.
- Kemp, R., & Nathan, M. (1989). *Middle management in schoolsa survival guide* Richard Kemp and Marilyn Nathan. Oxford: Blackwell Education.
- Kinauer, W. (2008): Projekt FünV - Führung neu verteilen. Präsentation auf der Veranstaltung Profil 21 in Nürnberg am 28.5.2008.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open University Press.
- North, K. (2005). *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Ochsenkühn, K., & Reithmeier, M. (2008). *Einführung einer mittleren Führungsebene an beruflichen Schulen*. Nürnberg: Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung (Diplomarbeit).
- Preissl, H. (2008). Das Lehramt an beruflichen Schulen wieder attraktiv machen: Treffen mit der Abteilung VII des KM. *Akzente*, 17(4), 4–8.
- Scoggins, J. A., & Bishop, H. L. (1993). *A Review of the Literature Regarding the Roles and Responsibilities of Assistant Principals*. New Orleans, LA: Paper presented at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association.
- Seitz, H., & Capaul, R. (2005). *Schulführung und Schulentwicklung. Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Shuttleworth, V. (2000). *Middle management in schools manual*: Financial Times.
- Spillane, J. P., & Diamond, J. B. (2007). Taking a Distributed Perspective. In J. P. Spillane & J. B. Diamond (Eds.), *Distributed leadership in practice* (pp. 1–15). New York: Teachers College Columbia University.

- Stoevesandt, K. (2008). *Personalbeschaffung an beruflichen Schulen: Ein Vergleich von ausgewählten Bundesländern vor dem Hintergrund der 'Eigenständigkeitsdiskussion'*. Nürnberg: Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung (Diplomarbeit).
- Tranter, S. (2000). *From teacher to middle manager making the next step*. Harlow: Pearson Education.
- Wilbers, K. (2004). *Soziale Netzwerke an berufsbildenden Schulen: Analyse, Potentiale, Gestaltungsansätze*. Paderborn: Eusl.
- Williams, J. (2002). *Professional leadership in school effective middle management & subject leadership*. London: Kogan Page.
- Winter, M. (2008). *Unterrichtsbeobachtung als Instrument der externen Evaluation an beruflichen Schulen in Bayern*. Nürnberg: Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung (Diplomarbeit).
- Wunderer, R., & Bruch, H. (2004). Führung von Mitarbeitenden. In R. Dubs; D. Euler; J. Rüegg-Stürm, & C. E. Wyss (Hrsg.), *Einführung in die Managementlehre*. (Band 2, S. 85–109). Bern: Haupt.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Autor

Prof. Dr. Karl Wilbers, Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Lange Gasse 20, 90403 Nürnberg, www.wirtschaftspaedagogik.de