



1.	Anhang 1: Länder im Detail	1
1.1	Sachmittelbewirtschaftung	1
1.1.1	Baden-Württemberg	1
1.1.2	Bayern	1
1.1.3	Berlin	2
1.1.4	Brandenburg	2
1.1.5	Bremen	2
1.1.6	Hamburg	6
1.1.7	Hessen	7
1.1.8	Mecklenburg-Vorpommern	9
1.1.9	Niedersachsen	10
1.1.10	Nordrhein-Westfalen	10
1.1.11	Rheinland-Pfalz	11
1.1.12	Saarland	12
1.1.13	Sachsen	13
1.1.14	Sachsen-Anhalt	13
1.1.15	Thüringen	14
1.2	Personalmittelbewirtschaftung	14
1.2.1	Baden-Württemberg	14
1.2.2	Brandenburg	15
1.2.3	Mecklenburg-Vorpommern	16
1.2.4	Niedersachsen	16
1.2.5	Nordrhein-Westfalen	17
1.2.6	Schleswig-Holstein	20
1.3	Fortbildungsbudget	22
1.3.1	Baden-Württemberg	22
1.3.2	Brandenburg	23
1.3.3	Bremen	23
1.3.4	Mecklenburg-Vorpommern	23
1.3.5	Niedersachsen	24
1.3.6	Nordrhein-Westfalen	25
2.	Anhang 2: Gesetze und Verordnungen	26



1. Anhang 1: Länder im Detail

1.1 Sachmittelbewirtschaftung

1.1.1 Baden-Württemberg

In Baden-Württemberg ist im Gesetz verankert, dass eine Budgetierung vorgenommen werden soll. Die Budgetierung wird aber auf die Lehrmittel beschränkt:

„Der Schulträger errichtet und unterhält die Schulgebäude und Schulräume, stellt die sonstigen für die Schule erforderlichen Einrichtungen und Gegenstände zur Verfügung, beschafft die Lehr- und Lernmittel und bestellt die Bediensteten, die nicht im Dienst des Landes stehen. Der Schulträger soll dem Schulleiter die zur Deckung des laufenden Lehrmittelbedarfs erforderlichen Mittel zur selbständigen Bewirtschaftung überlassen.“¹

1.1.2 Bayern

Der Freistaat Bayern unterscheidet nicht in Kosten der *inneren* und *äußeren Schulverwaltung*, sondern in *Personalaufwand* und *Schulaufwand*. In Bayern ist eine Budgetierung des Schulaufwands im Gesetz vorgesehen. Wem die Haushaltsmittel für Lernmittel zur Verfügung stehen, ist nicht eindeutig festgelegt.

„Über die Einführung zugelassener Lernmittel an der Schule entscheidet die Lehrerkonferenz [...] im Rahmen der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel.“²

Ergänzend wird über das Schulfinanzierungsgesetz konkretisiert:

„Der Schulleiter verwaltet für den Aufwandsträger und nach dessen Richtlinien die Schulanlage und die zur Verfügung gestellten beweglichen Sachen (Schulvermögen) [...]. Der Aufwandsträger kann die Bewirtschaftung der für den Schulaufwand bereitgestellten Haushaltsmittel ganz oder teilweise dem Schulleiter oder nach dessen Vorschlag einer anderen Lehrkraft übertragen.“³

Diverse Projekte und Schulversuche werden zum Thema „Qualitätsmanagement“ durchgeführt.⁴ Es werden keine Projekte zu den Themen „Eigenverantwortung“ oder „Budgetierung“ aufgeführt.

¹ [BwSchG], §48 Abs. 2

² [BayEUG], Art. 51 Abs. 3

³ [BaySchFG], Art. 14 Abs. 1

⁴ IDEA (Individuellere Lernförderung durch differenzierte Lernangebote an beruflichen Schulen), NELE (Neue Unterrichtsstrukturen und Lernkonzepte durch berufliches Lernen in Lernfeldern), Quabs (Qualitätsentwicklung in der Berufsschule), WISLOK (Wissensforum als Instrument der Lernortkooperation), AQUA (Adressatenbezogene Qualifizierung): Qualitätssicherung und Attraktivitätssteigerung des Lehrerberufs an beruflichen Schulen



1.1.3 Berlin

Berlin hat ein junges Schulgesetz, das die Selbstverwaltung deutlich im Gesetz hervorhebt:

„Zur Wahrnehmung ihrer Selbstgestaltung und Eigenverantwortung hat jede Schule [...] die Befugnis, die [...] Mittel selbst zu bewirtschaften. Sie kann nicht verbrauchte Mittel in nachfolgende Haushaltsjahre übertragen. Einnahmen oder Ausgabenminderungen, die eine Schule durch eigenes Handeln erzielt, verbleiben ihr in voller Höhe.“⁵

1.1.4 Brandenburg

In Brandenburg wird den Schulen per Gesetz Sachmittelbudgetierung zugestanden. Kriterien wie Übertragbarkeit und Verbleib der Mittel werden erfüllt:

„Die Schulträger sollen den Schulen Entscheidungsbefugnisse über die Verwendung von Sachmitteln zumindest in dem Umfang einräumen, wie diese für Lehr- und Lernmittel und zur Deckung der laufenden Verwaltungskosten bestimmt sind. Außerdem kann den Schulen ermöglicht werden, Sachmittel, einschließlich der Mittel, die der Ausstattung und Unterhaltung von Gebäuden und Anlagen dienen, selbst zu bewirtschaften. Soweit mit Mitteln [...] Maßnahmen finanziert werden, die sich über mehr als ein Haushaltsjahr erstrecken, kann der Schulträger die Mittel als in nachfolgende Haushaltsjahre übertragbar ausweisen. Einnahmen oder Ausgabenminderungen, die eine Schule selbst erzielt, sollen für diese Schule verwendet werden.“⁶

30 % bis 50 % der Schulen in Brandenburg nutzen die Möglichkeiten der Sachmittelbudgetierung.⁷

1.1.5 Bremen

Im Bremer Schulgesetz und im zugehörigen Bremer Schulverwaltungsgesetz finden sich Passagen, die auf eine erweiterte Eigenständigkeit von Schulen schließen lassen.

„Jede Schule ist eine eigenständige pädagogische Einheit und verwaltet sich selbst nach Maßgabe dieses Gesetzes und des Bremischen Schulverwaltungsgesetzes. Sie ist aufgefordert, [...] im Rahmen ihrer Möglichkeiten die ihr übertragenen wirtschaftlichen Angelegenheiten des Schulbetriebs eigenständig durchzuführen“.⁸

⁵ [BerlSchulG], §7 Abs. 5

⁶ [BbgSchG], §7 Abs. 4

⁷ Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg, <http://www.mbj.s.brandenburg.de/schule/41mittel.htm>, 2004

⁸ [BremSchulG], §9 Abs. 1



Die Ausgestaltung der Selbstbewirtschaftung wird durch eine Rechtsverordnung geregelt, auf die weiter unten eingegangen wird:

„Die Bestimmungen der Landeshaushaltsordnung finden Anwendung, wobei den Besonderheiten der Schulen, insbesondere den Erfordernissen der Selbstbewirtschaftung der Schulen, Rechnung zu tragen ist. Das Nähere zur Selbstbewirtschaftung, insbesondere über die gegenseitige Deckungsfähigkeit, die Übertragbarkeit und die Verwendung von Einnahmen für Mehrausgaben der Schule ist durch Rechtsverordnung zu regeln, die der Senator für Finanzen in Abstimmung mit dem Senator für Bildung und Wissenschaft erlässt. Die Rechtsverordnung kann Abweichungen von der Landeshaushaltsordnung zulassen.“⁹

Die Schule hat durch ein geeignetes Bewirtschaftungsverfahren sicherzustellen, dass das Ausgabevolumen nicht überschritten wird und die Mittelbewirtschaftung jederzeit überprüfbar ist. Die Schule hat einen Beauftragten für den Haushalt (BfH) zu bestellen.¹⁰ Das muss nicht der Schulleiter sein.

Über die Selbstbewirtschaftungsverordnung wird festgelegt, dass die Mittelzuweisung nach transparenten Kriterien erfolgen muss. Bei der Mittelverteilung sind „soziale Belastungen“ und „Baulicher Zustand“ der Schule zu beachten.¹¹ Die gegenseitige Deckungsfähigkeit der Mittel ist gewährleistet:

„Die den Schulen jeweils zugewiesenen Ausgabemittel [...] sind mit der Einschränkung gegenseitig deckungsfähig, dass zugunsten der Ausgaben für Investitionen nur eine einseitige Deckungsfähigkeit aus den konsumtiven Sachausgaben besteht.“¹²

Die am Jahresende nicht verbrauchten Mittel können einer Rücklage zugeführt werden.¹³ Einnahmen werden in der Regel vollständig dem Budget zugeführt. Wenn die Einnahmen im Wesentlichen durch „Nutzung von kommunalen Sachressourcen oder [...] unter Inanspruchnahme von Arbeitszeit des nicht unterrichtenden Personals“ erwirtschaftet werden, dann verbleibt die Hälfte der Einnahmen bei den Schulen.¹⁴ Bei Vermietung von Sporthallen etc. werden die Nutzungsentgelte an die Behörde erteilt und von dort anschließend der Schule (anteilig) zugewiesen.¹⁵

⁹ [BremSchVwG], §5

¹⁰ [BremSchVwG], §21 Abs. 1

¹¹ [BremSbwO], §5

¹² [BremSbwO], §6

¹³ [BremSbwO], §7

¹⁴ [BremSbwO], §8

¹⁵ [BremNO], §5



Beschaffung

Schulen gelten als Bedarfsstellen und gleichzeitig als dezentrale Beschaffungsstellen. Sie sind als solche zuständig für sämtliche Beschaffungen, soweit es sich nicht um Lieferungen oder Leistungen handelt, die der zentralen Beschaffung unterliegen.¹⁶

„Die zentralen Beschaffungsstellen informieren die Bedarfsstellen zeitgerecht durch Beschaffungslisten darüber, welchen Bietern für welche Waren bzw. Warengruppen zu welchen Konditionen die Aufträge erteilt wurden.“¹⁷

Über diese Beschaffungslisten wird dann wieder dezentral zu den zentral ausgehandelten Konditionen beschafft. Dabei sind u. a. die zentralen Bestelltermine zu beachten.¹⁸

„Die Schulen entscheiden auf der Grundlage der Beschlüsse der Schulkonferenz unter Beachtung der verfassungsmäßigen Lehr- und Lernmittelfreiheit über die Verwendung der ihr für ein Haushaltsjahr zugewiesenen Haushaltsmittel.“¹⁹

„Schulen beschaffen selbst Lehr- und Lernmittel, deren Gesamtauftragswert DM 10.000,00 (Zahlbetrag) nicht übersteigt.“

Die Schulen holen allerdings bei einem Warenwert ab DM 500,00 zuvor drei Angebote ein. Bei Beträgen ab DM 10.000,00 muss ausgeschrieben werden. Die Behörde unterstützt bei der Ausschreibung oder führt die Ausschreibung durch.

Die Freiheiten bei Beschaffungen außerhalb der Beschaffungslisten sind beschränkt:

„Finden sich die Artikel in keiner Beschaffungsliste, müssen die Artikel über zentrale Beschaffungsstellen beschafft werden, wenn der Auftragswert über DM 1.000,00 beträgt.“²⁰

In begründeten Ausnahmefällen können die Bedarfsstellen jedoch auf eine zentrale Beschaffung verzichten, wenn für sie dadurch Kostenvorteile und für das Land und die Stadtgemeinde Bremen keine Nachteile entstehen.²¹

Kopierer werden immer zentral beschafft:

„Für die Beschaffung von Kopierern und Vervielfältigungsmaschinen ist weiterhin die Senatskommission für das Personalwesen zuständig.“²²

¹⁶ [BremBeschO], Nr. 3.1

¹⁷ [BremBeschO], Nr. 5.4

¹⁸ [R BremBeschO], II 2.2

¹⁹ [R BremBeschO], II 1

²⁰ [R BremBeschO], II 2.1

²¹ [BremBeschO], Nr. 3.4.2

²² [R BremBeschO], II 2.1



Die Pflichtberatung bei der Landesbildstelle und das Anzeigen der Rundfunkgebühr bei der Landesbildstelle wird in der Praxis nicht mehr durchgeführt. Die Schulen zahlen direkt an die GEZ.²³

Über die Mittelverwendung ist den Schulen Transparenz gegeben durch Online-Einblick in das SAP-System. Hier können die Schulen auf tagesaktuelle Daten zurückgreifen. Die Buchungen und Zahlungsanweisungen werden im SAP immer in der Behörde durchgeführt.

Gebäudebewirtschaftung

Seit der Gründung der GBI²⁴ und GTM²⁵ haben die Schulen kaum Verantwortung für ihre Gebäude mehr. Ihnen ist die Rolle des Nutzers, nicht des Mieters zuerkannt.

Seit Gründung der Gesellschaften ist die Bewirtschaftung wesentlich eingeschränkt bei der *Kleinen Bauunterhaltung* und den *Energiekosten*.

Es ist allerdings Ziel der GBI, die Mieterrolle mit uneingeschränkten Rechten an die Bremer Schulen zu übergeben.²⁶

Der Hausmeister ist Angestellter der GTM.

Sonderprogramme

Mittel, die über Sonderprogramme an Schulen fließen, werden zentral verwaltet. Es wird dann auch zentral beschafft.

Projekte

REBIZ Regionale Bildungszentren: Im Rahmen von REBIZ wird auch über eine Budgetierung von Schulen nachgedacht. Neben dem Personal-, dem Sach- und dem Fortbildungsbudget wird auch ein Innovations-Pool gefordert.

²³ Gespräch mit Frau Isermann vom 26. Februar 2004

²⁴ Gesellschaft für Bremer Immobilien mbH: ein Unternehmen der Freien Hansestadt Bremen, das als Eigentümervertreterin weite Teile des stadt- und landeseigenen Immobilienbestandes verwaltet

²⁵ Gebäude- und Technik-Management Bremen: Eigenbetrieb der Stadtgemeinde Bremen im Geschäftsbereich des Senators für das Bauwesen, der für Bremen das Gebäudemanagement und das kommunales Energiemanagement durchführt

²⁶ Das neue Immobilienmanagement der Freien Hansestadt Bremen, Gesellschaft für Bremer Immobilien mbH, S. 4, Dezember 2003



1.1.6 Hamburg

Die Freie und Hansestadt Hamburg bleibt im Gesetz einen konkreten Hinweis auf Budgetierung schuldig. Eine Budgetierung von Lehr- und Lernmitteln wird jedoch seit 1991 praktiziert.

„[...] ist die einzelne Schule [...] verantwortlich für [...] die Verwaltung und Organisation ihrer inneren Angelegenheiten. Dabei sollen die mit diesem Gesetz gegebenen Möglichkeiten einer eigenständigen Gestaltung von [...] Schulleben aktiv genutzt werden.“²⁷

Es gibt allerdings eine Schrift der Schulbehörde, die detailliert auf das Thema Umsetzung der im Schulgesetz erwähnten Eigenständigkeit eingeht. Und hier wird erkennbar, dass neben den üblichen Sachkosten auch Betriebskosten, kleiner und großer Baufonds, in der Selbstbewirtschaftung der Schulen liegen.

Ressourcenmanagement wird als das dritte Standbein der Eigenständigkeit von Schule bezeichnet:

„Die Zuweisung von Haushaltsmitteln für Schulen zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung (Budgetierung) und die Schaffung von Kostentransparenz sind wesentliche Elemente schulischer Eigenverantwortung.“²⁸

Von einer eingeschränkten Übertragbarkeit der Mittel ist auszugehen:

„Die Erschließung von Wirtschaftlichkeitsreserven kommt den Schulen auch über das jeweilige Haushaltsjahr hinaus zu Gute“ und „[...] da viele Budgetreste ins nächste Haushaltsjahr übertragbar sind.“ und weiter „Die Hälfte der erzielten Einsparungen erhalten die Schulen zur eigenen Verwendung [...]. Umstellung auf Zwei-Tages-Reinigung (20 % Prämie) und [...] Vermietung von Stellplätzen auf Schulgrundstücken (50 % Prämie)“

Von einer einseitigen Deckungsfähigkeit ist auszugehen:

„Die Schulen treffen ihre Beschaffungsentscheidungen selbständig im Rahmen der Zweckbindung der Haushaltsmittel und unter Beachtung der Beschaffungsvorschriften.“

Die abschließende Rechnungsbearbeitung erfolgt zentral.

Einnahmen der Schule – aus schulischen Veranstaltungen oder durch Spenden – fließen dem Selbstbewirtschaftungsfonds der Schule zu und ergänzen so das vorhandene Budget.²⁹

²⁷ [HmbSchG], §50

²⁸ Eigenständigkeit der Schule in staatlicher Verantwortung, Behörde für Schule Jugend und Berufsbildung, S. 27



Über die Bewirtschaftung von Schulgebäuden und -anlagen, also Aufgaben der äußeren Schulverwaltung, wurde inzwischen entschieden, dass die Schulen die Entscheidungskompetenz über die Bauunterhaltung, Fremdreinigung und die Zuständigkeit für Mitbenutzungsangelegenheiten erhalten haben:

„Die pro Haushaltsjahr zur Verfügung stehenden Mittel werden zu 70 % nach Schlüsselzahlen an die beruflichen Schulen verteilt, die über diese Beträge in eigener Verantwortung verfügen. Die restlichen 30 % vergibt eine [...] Baukommission insbesondere für umfangreiche Bauerhaltungsmaßnahmen. Dieses Budgetierungsverfahren kommt inzwischen auch für alle allgemein bildenden Schulen zur Anwendung.“³⁰

Einsparpotentiale konnten bereits erschlossen werden:

„Mittlerweile sind über 350 Schulen am Projekt Energiesparen beteiligt, etwa 280 Schulen am Modellvorhaben Abfallvermeidung und -sortierung [...]. Der Umfang der [...] erwirtschafteten Prämien [...] beläuft sich bisher (Stand: Ende 2000) auf insgesamt 12,75 Mio. DM [...]“.

1.1.7 Hessen

Hessen gibt über eine Verordnung den Schulen die Möglichkeit, die Lernmittel selbstständig zu bewirtschaften.

„Die Stellen- und Mittelzuweisung wird durch Rechtsverordnung näher ausgestaltet.“³¹

Die Schule erhält im Rahmen der für die Lernmittelfreiheit verfügbaren Haushaltsmittel jährlich einen Gesamtverfügungsbetrag für die Beschaffung von Lernmitteln.³²

„Die Haushaltsmittel werden von dem staatlichen Schulamt bewirtschaftet. Die Bewirtschaftung umfasst die Zahlungsanordnung, die Aufbewahrung der Belege und die Führung einer Haushaltsüberwachungsliste. Die Staatlichen Fachschulen bewirtschaften die ihnen für die Beschaffung von Lernmitteln zustehenden Mittel selbst.“³³

Öffentlichen Schulen soll auf ihren Antrag von dem Staatlichen Schulamt die Bewirtschaftung des ihnen zugewiesenen Gesamtverfügungsbetrags übertragen wer-

²⁹ Rahmen ist die „Richtlinie zu Werbung, Sponsoring und sonstigen wirtschaftlichen Aktivitäten in staatlichen Schulen“ vom 11. November 1998 geändert am 17. Mai 2000, ;Mitteilungsblatt der Behörde für Schule Jugend und Beruf.

³⁰ Eigenständigkeit der Schule in staatlicher Verantwortung, Behörde für Schule Jugend und Berufsbildung, S. 29

³¹ [HSchG], §152 Abs. 2

³² Dieser Gesamtverfügungsbetrag errechnet sich durch Multiplikation des vom Kultusministerium im jährlichen Erlass über die Durchführung der Lernmittelfreiheit festgelegten Satzes je Schülerin oder Schüler, Jahrgangsstufe und Schulform mit der Zahl der Schülerinnen und Schüler der Schule

³³ [HVLmf], §3 ff.



den. In diesem Fall hat die Schule dem Staatlichen Schulamt regelmäßig über die Ausgabenentwicklung zu berichten.

Die Schulleitung ist für die Bewirtschaftung verantwortlich und überprüft regelmäßig den Stand der Ausgaben. Auf Anforderung des Staatlichen Schulamts ist über den Stand der Ausgaben zu berichten.³⁴ Nach Kassenschluss teilt die Schule dem Staatlichen Schulamt den Ausgabenrest mit, der von diesem als Rückziehung zu buchen ist.

Das Staatliche Schulamt erhält eine Verfügungsreserve für den Fall, dass an einzelnen Schulen unabweisbarer Mehrbedarf entsteht. Antrag auf Mehrbedarf erfolgt durch die Schule beim Schulamt.³⁵

Die für die Beschaffung von Lernmitteln bereitgestellten Mittel sind zweckgebunden. Über die Verwendung im Einzelnen entscheidet die Schule selbständig im Rahmen der Rechts- und Verwaltungsvorschriften insbesondere zur Durchführung der Lernmittelfreiheit und zur Schulbuchzulassung.

Die Gesamtkonferenz beschließt über die Verteilung der Mittel auf die verschiedenen Fächer und Fachbereiche oder Abteilungen. Der Beschluss der Gesamtkonferenz erfolgt auf der Grundlage von Bedarfsanmeldungen der Fach-, Fachbereichs- oder Abteilungskonferenzen.

Zugelassene Schulbücher werden von der Schule direkt beim Handel beschafft. Die Schule verfügt über alle Rabatte und Skonti.³⁶

Die Schule prüft die Lieferung, stellt die sachliche und rechnerische Richtigkeit der Rechnung fest und leitet diese dem Staatlichen Schulamt zu, das die Zahlung anordnet. Die Schule hat Bestandsverzeichnisse zu führen.

Über die Aussonderung von Lernmitteln entscheidet die Schulleiterin oder der Schulleiter unter Beachtung wirtschaftlicher Gesichtspunkte.“

Hervorzuheben ist das Projekt des Hessischen Kultusministeriums zur Übertragung der neuen Verwaltungssteuerung auf die Schulen für Erwachsenenbildung.³⁷ Hier geht es im Wesentlichen um eine Output-orientierte Steuerung der Schulen.

Zwei konkrete Projekte zum Thema Selbstverwaltung laufen in der Gesamtschule Georg-August-Zinn-Schule in Kassel („Budgetierung und Controlling“) und in der Freien Schule Untertaunus Aarbergen, einer übergreifenden Schule.³⁸

³⁴ In den Monaten Oktober und November stimmt die Schulleiterin oder der Schulleiter die Kassenanweisungen mit den Buchungen der Staatskasse ab, um noch eventuelle Fehlbuchungen oder nicht ausgeführte Buchungen korrigieren zu können.

³⁵ Die Verfügungsreserve stammt nicht aus dem errechneten Gesamtverfügungsbetrag.

³⁶ Nach dem Gesetz zur Regelung der Preisbindung von Verlagserzeugnissen vom 02. September 2002 wird beim Kauf von Büchern für den Unterricht ein Nachlass in Höhe von 12 % gewährt.

³⁷ Hochstätter, H.-P., NVS Neue Verwaltungssteuerung und Entwicklung der Schulen für Erwachsene, Hessisches Kultusministerium Referat Weiterbildung, Februar 2003

³⁸ Quelle: Bertelsmann-Stiftung „Netzwerke innovativer Schulen“



1.1.8 Mecklenburg-Vorpommern

In Mecklenburg-Vorpommern ist eine Übertragung der Mittel für Sachbedarf im Gesetz vorgesehen.

„Der Schulträger kann dem Schulleiter mit dessen Einverständnis die für den laufenden Sachbedarf der Schule notwendigen Haushaltsmittel zur eigenen Bewirtschaftung übertragen.“³⁹

Weiter wird nicht auf Budgetierungsansätze hingewiesen. Es gibt allerdings ein Modellvorhaben, dessen Ziel die erweiterte Selbständigkeit für Schulen ist. In diesem Zusammenhang ist die Übertragung der Sach- aber auch Baukosten (Investitionen) an die Schulen möglich:

„Dem Schulleiter wird die Aufsicht über das Schulvermögen übertragen. Durch eine entsprechende Beratungs- und Unterstützungsstruktur beim Schulträger wird der im Zusammenhang mit der Mittelbewirtschaftung auftretende Verwaltungsaufwand in den Schulen gering gehalten.“⁴⁰

Jeder Schule ist durch den Schulträger ein eigenständiges Budget [...] zuzuweisen. Zur Überwachung der Einnahmen und Ausgaben wird durch die Schulsachbearbeiterin eine elektronische Haushaltsüberwachung (HÜL) für die einzelnen bewirtschafteten Haushaltsstellen geführt. Mindestens vierteljährlich ist diese Überwachung mit den vom Schulträger zur Verfügung gestellten Zwischenabschlüssen seines Haushaltskassenrecht-Programms abzugleichen.“

„Die Selbständige Mittelbewirtschaftung umfasst alle Mittel des Verwaltungshaushaltes. Für Investitionen im Bereich der beweglichen Ausrüstungsgegenstände ist im Vorfeld der Beschaffung eine Rechtsberatung durch den Schulträger erforderlich. Über alle weiteren Investitionen (insbesondere Hochbauten) ist im Einvernehmen mit dem Schulträger zu verfügen.“⁴¹

Die einseitige Deckungsfähigkeit der Mittel ist grundsätzlich möglich:

„Innerhalb eines Budgets sind Einzelzahlungen bei den Sachausgaben des Verwaltungshaushaltes gegenseitig teilweise deckungsfähig. Nicht deckungsfähig dagegen sind die Mittel des Schulträgers und des Landes.

Auf Antrag kann der Schule durch den Schulträger gestattet werden, Management bedingte Verbesserungen im Verwaltungshaushalt dem Vermögenshaushalt zuzuführen. Es obliegt dem Schulträger, hierfür eigene Grundsätze zu formulieren.“

Eine Übertragbarkeit der Mittel wird bedingt gestattet:

³⁹ [SchG M-V], §112

⁴⁰ Maßnahmen zur Umsetzung des Modellvorhabens „Mehr Selbständigkeit für Schulen“, Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern, 2004, S. 5

⁴¹ Projektskizze zum Modellvorhaben „Mehr Selbständigkeit für Schulen“, Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern, 2004, S. 6



„In Absprache mit dem Schulträger können Haushaltsmittel anteilig auf spätere Haushaltsjahre übertragen werden. Im Verwaltungshaushalt ist diese Möglichkeit beschränkt auf das folgende Haushaltsjahr.“

Das Projekt soll Mitte 2004 starten.

1.1.9 Niedersachsen

In Niedersachsen ist keine gesetzliche Möglichkeit zur Sachmittelbudgetierung vorhanden. Es gibt allerdings eine Vielzahl von Projekten, über die zusammenfassend im nächsten Kapitel berichtet wird.

1.1.10 Nordrhein-Westfalen

In Nordrhein-Westfalen ist man mit dem neuen Schulgesetz sehr weit. Es ist eine Budgetierung u. a. für Sachmittel vorgesehen. Die Sachmittel sind gegenseitig deckungsfähig und übertragbar.⁴²

„Schulträger können die Sachmittelbewirtschaftung möglichst weitgehend auf die Schulen delegieren. Fachverantwortung und Ressourcenverantwortung sollen in einer Hand zusammengeführt werden, um Wirksamkeitsverluste zu verhindern. Die Bewirtschaftung aller schulischen Sachkosten aus einer einzigen Haushaltsstelle soll ermöglicht werden. Dies gibt der Schule den erforderlichen Spielraum, die vorhandenen Mittel sparsam und effizient einzusetzen.“⁴³

⁴² [SchG NRW], §94 Abs. 2

⁴³ Begründung des Gesetzentwurfs zum Schulgesetz NRW, Ministerium für Schule, Jugend und Kinder des Landes Nordrhein-Westfalen, S. 25



Zur Bewirtschaftung werden (einmalig in deutschen Schulgesetzen) Giro-Konten aufgeführt:

„Schulträger können zur Erleichterung der Mittelbewirtschaftung durch die Schulen Schulgirokonten einrichten. Diesen Konten können auch zusätzliche eigene Einnahmen der Schulen zugeführt werden.“⁴⁴

„Die Schulträger können den Schulen Haushaltsmittel des Verwaltungshaushalts mittels einzurichtender Girokonten zur Bewirtschaftung bereitstellen und die Durchführung der Zahlungsgeschäfte den Schulleitungen sowie den sonstigen Beschäftigten übertragen, damit die Schule selbst Einnahmen und Ausgaben tätigen kann.“⁴⁵

Zuwendungen und Einnahmen aus Werbung dürfen Schulen grundsätzlich entgegennehmen.⁴⁶

Aus der Projektbeschreibung von „**Selbständige Schule**“, auf das im nächsten Kapitel näher eingegangen wird, kann folgendes entnommen werden:

„Bisher wurden die Sachausgaben der Schulen aus einer Vielzahl von einzelnen Haushaltsstellen bestritten. Die Verwendungszwecke waren genau vorgegeben. Im Rahmen des Projekts sollen die Sachmittel in einem Sammelnachweis zusammengefasst und gegenseitig deckungsfähig und übertragbar gemacht werden. Die Projektschulen sollen flexibel und in eigener Verantwortung über die Sachmittel verfügen können.“⁴⁷

1.1.11 Rheinland-Pfalz

In Rheinland-Pfalz können per Gesetz über die Verwaltung des Schulvermögens Sachmittel budgetiert werden:

„Der Schulträger soll den Schulleiter die für den laufenden Sachbedarf der Schule notwendigen Haushaltsmittel zur Bewirtschaftung übertragen. Der Schulträger kann mit der Übertragung Richtlinien und Auflagen verbinden.“⁴⁸

⁴⁴ [SchG NRW], §94 Abs. 3

⁴⁵ Begründung des Gesetzentwurfs zum Schulgesetz NRW, Ministerium für Schule, Jugend und Kinder des Landes Nordrhein-Westfalen, S. 25

⁴⁶ [SchG NRW], §98 „Schulen dürfen zur Erfüllung ihrer Aufgaben für den Schulträger Zuwendungen von Dritten entgegennehmen und auf deren Leistungen in geeigneter Weise hinweisen (Sponsoring), wenn diese Hinweise mit dem Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule vereinbar sind und die Werbewirkung deutlich hinter dem schulischen Nutzen zurücktritt. Die Entscheidung trifft die Schulleiterin oder der Schulleiter mit Zustimmung der Schulkonferenz und des Schulträgers.“

⁴⁷ Quelle: <http://www.selbststaendige-schule.nrw.de>

⁴⁸ [SchulG RP], §76 Abs. 3



Und besonders streng:

„Die außerschulische Benutzung von Sportanlagen der Schulen regelt das fachlich zuständige Ministerium [...]“.⁴⁹

Weitere gesetzliche Vorgaben zur Schulunterhaltung, -verwaltung oder Weiterentwicklung des Schulwesens lassen nicht auf eine weitergehende Budgetierung schließen.⁵⁰

Das Projekt „Erweiterte Selbständigkeit“ betrifft lediglich neue Gestaltungsspielräume für Schulen bei der Vertretung von Unterricht.

1.1.12 Saarland

Im saarländischen Schulordnungsgesetz gibt es einen eigenen Paragraphen zur Schulentwicklung, der beschreibt, dass über Schulversuche Eigenständigkeit geprobt werden soll. Die Ansätze schließen die Idee eines Globalbudgets ein.

„Zur Gewinnung und Erprobung neuer [...] schulorganisatorischer Erkenntnisse sollen [...] Schulversuche eingerichtet werden.“⁵¹

„Zur Erprobung von Modellen der Selbständigkeit und Eigenverantwortung kann die Schulaufsichtsbehörde einer begrenzten Anzahl von Schulen für die Dauer von bis zu sechs Jahren in Abweichung von den bestehenden Rechtsvorschriften ermöglichen, zur Weiterentwicklung des Schulwesens bei der Personalentwicklung, Personalverwaltung, Stellenbewirtschaftung und Sachmittelbewirtschaftung sowie in der Unterrichtsorganisation und Unterrichtsgestaltung Selbständige Entscheidungen zu treffen. Das Land und der Schulträger können den am Modellvorhaben teilnehmenden Schulen auf der Grundlage einer Kooperationsvereinbarung Stellen, Personal und Sachmittel im Rahmen eines einheitlichen Budgets zur Selbständigen Bewirtschaftung zur Verfügung stellen. Soweit einer Schule Mittel zur Verfügung gestellt werden, kann sie für das Land oder den Schulträger entsprechend der Zweckbindung finanzielle Verpflichtungen eingehen.“⁵²

Projekte (Schulversuche) sind allerdings nicht erkennbar.⁵³

⁴⁹ [SchulG RP], §77 Abs. 2

⁵⁰ [SchulG RP], §14, §18, §59-§78, §83

⁵¹ [SchoG], §5 Abs. 1

⁵² [SchoG], §5 Abs. 3

⁵³ Quelle <http://www.bildung.saarland.de>



1.1.13 Sachsen

In Sachsen beschränkt sich die Budgetierung auf die Lehrmittel:

„Der Schulträger errichtet und unterhält die Schulgebäude und Schulräume, stellt die sonstigen für die Schule erforderlichen Einrichtungen und Gegenstände zur Verfügung, beschafft die Lehr- und Lernmittel und bestellt in Abstimmung mit dem Schulleiter die Mitarbeiter, die nicht im Dienst des Freistaates stehen. Der Schulträger soll dem Schulleiter die zur Deckung des laufenden Lehrmittelbedarfs erforderlichen Mittel zur selbständigen Bewirtschaftung überlassen.“⁵⁴

Die Dienstherreneigenschaft ist per Gesetz geregelt:

„Im Dienst des Freistaates Sachsen stehen [...] die Lehrer an öffentlichen Schulen [...]“⁵⁵

Es sind unter den zahlreichen Schulversuchen und Modellvorhaben keine Projekte zum Thema „Eigenständigkeit“ vorhanden. Es sind auch keine Rechtsverordnungen zu finden, die auf eine erweiterte Eigenständigkeit hinweisen.⁵⁶

1.1.14 Sachsen-Anhalt

In Sachsen-Anhalt ist der Gedanke der erweiterten Selbständigkeit im Gesetz verankert, aber sehr vage gehalten:

„[...] Den Schulen sollen für ihre pädagogische Arbeit Budgets zur Verwendung in eigener Verantwortung zur Verfügung gestellt werden.“⁵⁷

„[...] Den Schulen werden Schrittweise [...] weitere Entscheidungsbefugnisse mit dem Ziel der Erhöhung der Selbständigkeit der Schulen übertragen.“⁵⁸

Und weiter:

„Die Schulträgerschaft gehört zum eigenen Wirkungskreis der Schulträger. Sie sollen ihren Schulen Mittel zur eigenen Bewirtschaftung zuweisen. [...]“⁵⁹

Die Zuständigkeit für das Personal ist allerdings klar beantwortet:

„Die [...] Lehrer an den öffentlichen Schulen stehen in einem unmittelbarem Dienstverhältnis zum Land. [...]“⁶⁰

Projekte gibt es zu den Themen „Standards“, „Vergleichsarbeiten“ und „Schulprogramme“. Es gibt keine Projekte oder Schulversuche zum Thema „Eigenständigkeit“.

⁵⁴ [SchulG SN], §23 Abs. 2

⁵⁵ [SchulG SN], §40 Abs. 1

⁵⁶ Quelle <http://www.sachsen-macht-schule.de>

⁵⁷ [SchulG ST], §24

⁵⁸ [SchulG ST], §25

⁵⁹ [SchulG ST], §64 Abs. 3

⁶⁰ [SchulG ST], §30 Abs. 2



1.1.15 Thüringen

Weder im Thüringer Schulgesetz noch im Schulfinanzierungsgesetz finden sich Passagen, die auf eine Budgetierung schließen lassen. Hingewiesen sei an dieser Stelle nur auf mögliche Schulversuche.⁶¹

Seit 2002 laufen mehrere Projekte zum Thema „Qualitätsverbesserung“. Es sind keine Projekte zum Thema „Selbständigkeit“ erkennbar.

1.2 Personalmittelbewirtschaftung

In insgesamt sieben Ländern werden Personalmittel in unterschiedlichem Umfang den Schulen zur Verfügung gestellt.

Projekte oder flächendeckend umgesetzte Konzepte zur Personalmittelbewirtschaftung gibt es in den Bundesländern Baden-Württemberg, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Schleswig-Holstein und dem Saarland.

Nach den Personalkosten der inneren Schulverwaltung (Lehrpersonal) und den Personalkosten der äußeren Schulverwaltung (nicht unterrichtendes Personal, Verwaltungspersonal) werden die Fortbildungskosten im nächsten Kapitel betrachtet.

1.2.1 Baden-Württemberg

In Baden-Württemberg gibt es keine gesetzlichen Möglichkeiten für Personalmittelbewirtschaftung, aber ein Modellprojekt zur Entwicklung der beruflichen Schulen (STEBS⁶²), das 2002 startete.⁶³ Im Rahmen von STEBS werden an fünf Schulen das Teilprojekt *Fortbildungsbudget* und an 17 Schulen das Teilprojekt *Personalbudget* durchgeführt.

Die Evaluierung von STEBS wurde für das Schuljahr 2003/2004 vorgesehen. Im Anschluss an STEBS ist ein weiterführendes Projekt OES⁶⁴ vorgesehen. Ab September 2004 sollen hier die Erkenntnisse aus STEBS an allen beruflichen Schulen Baden-Württembergs umgesetzt werden.⁶⁵

⁶¹ [ThürSchulG], §12

⁶² Projekt Stärkung der Eigenständigkeit beruflicher Schulen

⁶³ Projektbeschreibung STEBS, Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg, 2002

⁶⁴ Operativ Eigenständige Schule

⁶⁵ Arbeitstagung der STEBS-Schulen und des Kultusministeriums in Hohenwart, Juli 2003



„Das STEBS-Teilprojekt *Personalbudget* stellt erste Ergebnisse⁶⁶: Gemeinsam mit Vertretern der betroffenen Abteilungen des Kultusministeriums und in Abstimmung mit den Oberschulämtern wurde eine Neufassung des Organisationserlasses für die beruflichen Schulen konzipiert, der die wesentlichen Regelungen des Projekts Personalbudget enthält. Dieser Organisationserlass ist zwischenzeitlich in Kultus und Unterricht (Ausgabe 2/2003 vom 22. Januar 2003) veröffentlicht. Der neuen Regelung liegt der Gedanke zu Grunde, dass die Regeln für Ermittlung und Verwendung des der Schule zur Verfügung stehenden Budgets nicht mehr identisch sind. Während die Budgetermittlung zunächst unverändert bleibt (und damit mit der Einführung der Budgetierung kein Einspareffekt verknüpft wird), sollen die vorhandenen Lehrkräfte zur „Herstellung“ eines bestmöglichen pädagogischen Nutzens eingesetzt werden.

Es ist davon auszugehen, dass die beruflichen Schulen den neuen Organisationserlass Schritt für Schritt nutzen werden, seine Wirksamkeiten ausloten und damit das Machbare und die Begrenzungen erfahren werden. Ziel ist es, die Erfahrungen mit dem neuen Regelwerk zu seiner Weiterentwicklung zu nutzen.“

1.2.2 Brandenburg

Brandenburg unterscheidet die Schulkosten in Personalkosten und Sachkosten. Personalkosten für die Lehrkräfte trägt das Land, Sachkosten und Kosten für das sonstige Personal trägt der Schulträger.⁶⁷ Per Gesetz wird den Schulen die Bewirtschaftung der Personalmittel erlaubt:

„Die staatlichen Schulämter sollen den Schulen Entscheidungsbefugnisse über die Verwendung von Personalmitteln einräumen. Außerdem kann den Schulen ermöglicht werden, Personalmittel selbst zu bewirtschaften. Dabei muss der sachgerechte Ausgleich zwischen den einzelnen Schulen gewährleistet sein. Der Umfang der gemäß § 109 Abs. 4 zugewiesenen Personalmittel darf nicht überschritten werden.“⁶⁸

Und weiter:

„Das für Schule zuständige Ministerium stellt den staatlichen Schulämtern nach Maßgabe des Haushalts die erforderlichen Stellen und Personalmittel für Lehrkräfte und sonstiges pädagogisches Personal zur Selbständigen Bewirtschaftung zur Verfügung. Bei der Zuweisung an die staatlichen Schulämter sollen gleiche Bildungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung regionaler und schulspezifischer Besonderheiten gewährleistet werden.“⁶⁹

⁶⁶ Erste Ergebnisse STEBS, Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg, S. 9, Mai 2003

⁶⁷ [BbgSchG], §108

⁶⁸ [BbgSchG], §7 Abs. 5

⁶⁹ [BbgSchG], §109 Abs. 4



1.2.3 Mecklenburg-Vorpommern

In Mecklenburg-Vorpommern können mit Rahmen eines Modellvorhabens⁷⁰ auch die Personalkosten für Angestellte des Schulträgers (Verwaltungspersonal) in das zur Verfügung gestellte Gesamtbudget übertragen werden. Außerdem kann im Rahmen des Personalmanagements über die Einstellung von Lehrkräften und die Änderung von Beschäftigungsverhältnissen bestimmt werden.⁷¹

1.2.4 Niedersachsen

In Niedersachsen ist keine gesetzliche Möglichkeit zur Budgetierung (weder Sach- noch Personalmittel) gegeben. Es gibt lediglich eine Experimentierklausel.⁷²

„Zur Erprobung von Modellen zur eigenverantwortlichen Steuerungen von Schulen kann das Kultusministerium [...] Ausnahmen [...] zulassen, soweit erwartet werden kann, dass dadurch Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit in der Verwaltung von Schulen verbessert wird.“

Es wird aber im Rahmen des Projekts ProReKo⁷³ an einem „Arbeitspaket Budgetierung“ gearbeitet. Die zuständige Arbeitsgruppe hat den Auftrag, die Grundlagen für ein Modell zu schaffen, in dem die Schulen die Personal- und Sachmittel des Landes und des Schulträgers als Gesamtbudget bewirtschaften. Die Projektgruppe hat einige (recht konkrete) Ergebnisse zur Ermittlung des verfügbaren Budgetbeitrages des Landes erarbeitet.⁷⁴

Aus der Projektbeschreibung zu ProReKo ist folgendes zu erfahren:

„Seit dem 01. Februar 2001 erproben in Niedersachsen 40 große Schulen, darunter 29 berufsbildende Schulen, die Personalkostenbudgetierung. Im Rahmen eines vierjährigen Modellversuchs erhalten die Schulen erweiterte personalrechtliche Befugnisse und die Zuweisung von Haushaltsmitteln in einem Budget. Die Schulen werden damit in die Lage versetzt, Selbständig befristete Verträge für Vertretungsunterricht oder anderen stundenweisen Einsatz im Unterricht abzuschließen. Ferner können Lehrkräfte in begrenztem Umfang von außerunterrichtlichen Tätigkeiten entlastet werden, indem entsprechende Aufgaben externalisiert oder an nicht lehrendes Personal vergeben werden. Mit dem Mitteleinsatz für andere als unterrichtliche Zwecke wird die Grenze zwischen so genannten inneren und äußeren Schulangelegenheiten, und damit der Kostenteilung zwischen dem Land und den kommunalen Schulträgern, berührt.“

⁷⁰ s. Kapitel „Sachmittelbewirtschaftung“

⁷¹ Projektskizze zum Modellvorhaben „Mehr Selbständigkeit für Schulen“, Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern, 2004, S. 6

⁷² [NSchG], § 113a

⁷³ Projekt Regionale Kompetenzzentren

⁷⁴ Ergebnisse der Meilensteinsitzung AG Budgetierung, ProReKo, Niedersachsen, Mai 2003



Im Sinne einer Flexibilisierung der Haushaltswirtschaft sind die Schulen somit in der Lage, schnell den konkreten Anforderungen im fachlichen und organisatorischen Bereich in ihrer Region zu begegnen.⁷⁵

In diesem Projekt werden den Schulen „vollständige personalrechtliche Befugnisse“⁷⁶ eingeräumt (einschließlich neuer Modelle zur Finanzierung des Lehrpersonals – „Geld statt Stellen“) und der Einsatz von Verwaltungspersonal in der Schule durch Nutzung eigener Ressourcen („Verwaltungsleiter“) wird gestattet. Der Beirat soll als Beratungs- und Lenkungsorgan der Schulleiterin oder des Schulleiters in finanz- und personalwirtschaftlichen Angelegenheiten fungieren.

Der Schule ist es erlaubt, eine leistungsbezogene Bezahlung von Lehrkräften (Prämien und Zulagen statt Anrechnungsstunden) vorzunehmen.

Zugewiesen wird ein Globalbudget ggf. ohne *großen Baufond*:

„Die Modellversuchsschulen erhalten ein Totalbudget zur eigenständigen Bewirtschaftung, das alle Leistungen der [...] Personalkosten, [...] Sachkosten [...] und alle Drittmittel enthält [...]. Über die Budgetierung der Schulbauunterhaltung ist im Einzelfall zu entscheiden.“⁷⁷

Das Personalbudget richtet sich über einen „Kopfbetrag“ nach der Schülerzahl. Alle finanziellen Mittel sind gegenseitig deckungsfähig und grundsätzlich übertragbar.

Der Schulversuch startete Januar 2003 und ist auf fünf Jahre ausgelegt.

Ein weiteres Niedersächsisches Vorhaben ist „Selbständige Schule“⁷⁸, das in Stufe II *Budgetierung* beinhaltet. Hierbei handelt es sich nicht um ein Modellvorhaben, sondern um die Entwicklung aller Niedersächsischen Schulen zu „Selbständigen Schulen“ innerhalb des Zeitraums 2003 bis 2013. Die Schulen sollen später ein „Globalbudget“ erhalten.

Ein an anderer Stelle zu Selbständigkeit explizit aufgeführtes Projekt ist die Gesamtschule Stuhr-Brinkum in Stuhr.⁷⁹

1.2.5 Nordrhein-Westfalen

In Nordrhein-Westfalen steht gerade ein neues Schulgesetz zur Verabschiedung. Es sollen damit sieben alte Gesetze rund um die Schule abgelöst werden. Das Gesetz soll Januar 2005 in Kraft treten.

⁷⁵ Schulversuch „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren“ – Projektbeschreibung, Land Niedersachsen, Juni 2002, S. 3

⁷⁶ Schulleiter als Dienstvorgesetzter

⁷⁷ Schulversuch „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren“ – Projektbeschreibung, Land Niedersachsen, Juni 2002, S. 13

⁷⁸ Selbständige Schule, Niedersächsisches Kultusministerium, August 2002, S. 14

⁷⁹ Quelle: Bertelsmann-Stiftung „Netzwerke innovativer Schulen“



Es sieht ein Schulbudget zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung der Personal- und der Sachmittel vor.⁸⁰ Personal- und Sachkosten werden als *Schulkosten* zusammengefasst.⁸¹

„Zur Stärkung der Eigenverantwortung kann das Land den Schulen Personalmittel zur eigenen Bewirtschaftung übertragen. Durch die Budgetierung von Personalkosten sollen die Schulen in die Lage versetzt werden, bei kurzfristig auftretenden Unterrichtsausfällen in eigener Verantwortung geeignete Maßnahmen zu ergreifen und darüber hinaus Lehrkräfte in begrenztem Umfang von außerunterrichtlichen Tätigkeiten zu entlasten.“⁸²

Nordrhein-Westfalen erprobt das Modellvorhaben „Selbständige Schule“⁸³ in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann-Stiftung. Das Modellvorhaben läuft seit Mitte 2002 und voraussichtlich noch bis Mitte 2007. Mitte 2004 werden erste (wissenschaftliche) Ergebnisse erwartet (Zwischenevaluierung). Zurzeit nehmen 278 Schulen teil.⁸⁴

Neben der „Entwicklung regionaler Bildungslandschaften“ steht das Thema „Qualitätsorientierte Selbststeuerung an Schulen“ im Vordergrund. Im Rahmen der Selbststeuerung an Schulen interessieren hier die Teilprojekte Personalentwicklung (Dienstrechtliche Fragen, Personalauswahl, Kapitalisierung nicht besetzter Stellen, Fremdvergabe) und Ressourcenmanagement (Personalbudgets, Fortbildungsbudgets, Sachmittelbudgets).

Im Teilprojekt *Personalentwicklung* wird dem Schulleiter (spätestens Mitte 2005) die Rolle des Dienstvorgesetzten übertragen.⁸⁵ Er kann entscheiden, ob er Stellen *kapitalisieren* möchte.

„Die Kapitalisierung von nicht besetzten Stellen oder Stellenanteilen, die einer Modellschule in ihrem Stellenplan zur Verfügung stehen, soll der Modellschule u. a. durch größere Entscheidungskompetenzen in Personalfragen eine flexiblere und effizientere Planung und Organisation von Unterricht ermöglichen.

Oberstes Ziel muss es sein, die aus der Kapitalisierung unbesetzter Stellen zur Verfügung gestellten Finanzmittel zur Verbesserung der Unterrichtsqualität an der Schule nutzbar zu machen. Voraussetzung ist also immer ein direkter Zusammenhang zwischen der Kapitalisierung und dem Erreichen der Entwicklungsziele der Schule [...]“.⁸⁶

⁸⁰ [SchG NRW], §94

⁸¹ [SchG NRW], §91 Abs. 1

⁸² Begründung des Gesetzentwurfs zum Schulgesetz NRW, Ministerium für Schule, Jugend und Kinder des Landes Nordrhein-Westfalen, S. 25

⁸³ Quelle: <http://www.selbststaendige-schule.nrw.de>

⁸⁴ Stand vom August 2003, Quelle: Projektleitung „Selbständige Schule“

⁸⁵ [VOSS], §4: Detaillierte Beschreibung der Aufgaben eines Dienstvorgesetzten

⁸⁶ Neue Hinweise zur Kapitalisierung von Stellen im Modellvorhaben Selbständige Schule, Ministerium für Schule, Jugend und Kinder des Landes Nordrhein-Westfalen, März 2003, S. 1



Für die Kapitalisierung gelten Pauschbeträge: Für eine Stelle eines Gymnasiums, Weiterbildungs- oder Berufskollegs gibt es EUR 45.000,00 pro Schuljahr, für alle anderen Schulformen EUR 40.000,00 pro Schuljahr. In den *neuen Hinweisen* werden detailliert das praktische und erprobte Vorgehen im Umgang mit der Kapitalisierung aufgezeigt.⁸⁷ Im Haushaltsentwurf 2002 sind Mittel im Umfang von 600 Stellen zur Kapitalisierung vorgesehen worden.

In einem Erlass zur Personalbudgetierung schreibt das Ministerium:

„Den Schulen wird durch den Mittelansatz die Möglichkeit eröffnet, Unterrichts- und Bildungsangebote flexibler anzubieten. Es [...] wird den Schulen insbesondere ermöglicht, auf zeitlich begrenzte Lehr- und Unterrichtsbedarfe, die vor allem bei der Entwicklung und Umsetzung des Schulprofils oder zur Unterstützung der regulären Lehr- und Unterrichtstätigkeit entstehen, angemessen und kurzfristig durch die Inanspruchnahme entsprechender Lehr- und Unterrichtsangebote Dritter zu reagieren. Das neue Instrument eines flexiblen und eigenverantwortlichen Einsatzes personeller Ressourcen soll [...] grundständig dazu beitragen, das Leitbild der Selbständigen Schule stärker zu konturieren. Die Schule gewinnt an Profil und Kompetenz, wenn Experten aus anderen Berufsfeldern ihr Wissen und ihre Fähigkeiten einbringen. Personalbudgetierung dient somit als sinnvolles Instrument der Ausgestaltung des Schulprogramms.“⁸⁸

⁸⁷ Neue Hinweise zur Kapitalisierung von Stellen im Modellvorhaben Selbständige Schule, Ministerium für Schule, Jugend und Kinder des Landes Nordrhein-Westfalen, März 2003, S. 2

⁸⁸ Erlass vom 23. November 2001 (Az-123-23/01-458/01), Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung NRW



1.2.6 Schleswig-Holstein

In Schleswig-Holstein ist Budgetierung im Schulgesetz verankert.

„Die öffentlichen Schulen können auf der Grundlage einer allgemein oder im Einzelfall erteilten Vollmacht und im Rahmen der ihnen zur Verfügung stehenden Mittel in Erfüllung ihres Bildungs- und Erziehungsauftrages Rechtsgeschäfte mit Wirkung für den Schulträger oder das Land abschließen und Verpflichtungen eingehen. Dabei handelt die Schulleiterin oder der Schulleiter in Vertretung des Schulträgers oder des Landes.“⁸⁹

„Nach Maßgabe des §83 Abs. 7⁹⁰ können Personen bestimmte und zeitlich begrenzte Unterrichtseinheiten oder Projekte vertraglich übertragen werden“.

Der Dienstherr der Lehrkräfte bleibt jedoch das Land.⁹¹ Ausnahmen sind nur über Schulversuche gestattet.⁹² Eines dieser Projekte trägt den Namen STEV⁹³:

„Schleswig-Holstein sieht seit 1995 in der Stärkung schulischer Eigenverantwortung eine wichtige konzeptionelle Grundlage, wie Schulen die durch den gesellschaftlichen Wandel bedingten Veränderungen besser bewältigen können. Schulen sollen durch die Übernahme von mehr Entscheidungsbefugnis in die Lage versetzt werden, zielgerichtet und systematisch die Qualität schulischer Arbeit zu befördern. Dies [...] erfordert auch Veränderungen in der Organisation von Schule, von der Überprüfung der Notwendigkeit von Erlassen über die schrittweise Selbstverwaltung von Sach- und Personalmitteln, den Ausbau von Schulnetzwerken bis hin zu neuen rechtlichen Strukturen.“⁹⁴

Im Rahmen von STEV interessieren die Teilprojekte „Dezentralisierung der Lehrpersonalverwaltung“ und „Geld statt Stellen“.

Mit dem inzwischen abgeschlossenen und in der Praxis bewährten Projekt „Dezentralisierung der Lehrpersonalverwaltung“ sind umfangreiche Zuständigkeiten für Personalangelegenheiten an die Schulen übergegangen, darunter die Möglichkeit zur dezentralen Ausschreibung von Stellen im Nachrichtenblatt, die eigenverantwortliche Personalauswahl durch die Schulen und die Anordnung und Genehmigung von Mehrarbeit durch die Schulleiter.

⁸⁹ [SchulG SH], §3 Abs. 2

⁹⁰ „Die Schule kann im Unterricht [...] geeignete Personen zur Unterstützung der Lehrkräfte und unter deren Verantwortung einsetzen“

⁹¹ [SchulG SH], §84

⁹² [SchulG SH], § 10 Abs. 1 „Das Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur kann im öffentlichen Schulwesen Schulversuche nach Anhörung des Schulträgers durchführen. Sie dienen insbesondere der Erprobung neuer Lernziele und Lerninhalte, neuer Lehr- und Lernverfahren, neuer schulischer Organisationsformen und neuer Bildungsgänge.“

⁹³ Stärkung schulischer Eigenverantwortung

⁹⁴ Projektbeschreibung STEV, Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein



Ein weiteres Projekt im Rahmen von STEV ist „Geld statt Stellen“. Grundüberlegung und Zielsetzung ist, mit der Verlagerung personalwirtschaftlicher Befugnisse im Rahmen eines Personalkostenbudgets an die Schulleiter zu erreichen, dass Schulen in alleiniger Verantwortung entsprechend ihrer Bedarfssituation vor Ort zeitnah z. B. Vertretungspersonal oder Lehrpersonal in begrenztem Umfang einstellen, Mehrarbeit bewirtschaften, Planstellen/Stellen kapitalisieren und außerunterrichtliche Leistungen „einkaufen“ können.

„Mit *Geld statt Stellen* erhalten die Schulen ein Instrument, mit dem sie vielfältig, differenziert und flexibel auf die jeweils eigene Unterrichtssituation und Fachbedarfslage reagieren können sollen. Mit dieser Maßnahme wird die Erwartung verknüpft, die Leistungsfähigkeit von Schule durch den weiteren Ausbau schulischer Eigenverantwortung zu verbessern. Das Projekt „Geld statt Stellen“ bedeutet im Kern die Übertragung zentraler Ressourcenverantwortung auf die Schulen. Dabei kann Personalkostenbudgetierung nicht selbst die Probleme der öffentlichen Haushalte lösen, sie kann aber sehr wohl helfen, mit den Problemen besser umzugehen, Verwaltungsabläufe zu vereinfachen und zu beschleunigen, flexibel vorhandene Ressourcen einzusetzen, das Verantwortungsbewusstsein und die Motivation der Lehrkräfte durch Partizipation zu stärken. [...] Als Berechnungsgrößen für die Umwandlungen bzw. Bezugsgrößen werden einheitlich (ohne Bezug auf die Stellenwertigkeit) zugrunde gelegt: je PLAN-Stelle/Jahr = EUR 40.000,00. Beachtet werden muss in jedem Fall, dass der Umfang der umzuwandelnden Stellen nur bis zu 10 % der durch das Planstellenbemessungsverfahren (PBV) zugewiesenen PLAN-Stellenzahl einer Schule erfolgen darf.“⁹⁵

Der Beginn war Januar 2003. Es nehmen 16 Schulen teil.⁹⁶

⁹⁵ „Personalkostenbudgetierung für Schulen: Pilotprojekt *Geld statt Stellen* – eine Maßnahme zur Stärkung schulischer Eigenverantwortung“, Bekanntmachung des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur vom 29. Juli 2002 – III PKS 5

⁹⁶ Informationen unter <http://www.lernnetz-sh.de>



1.3 Fortbildungsbudget

1.3.1 Baden-Württemberg

Baden-Württemberg stellt im Rahmen des Projekts „STEBS“⁹⁷ beruflichen Schulen ein Fortbildungsbudget zur Verfügung, das sich an der Anzahl der Lehrkräfte orientiert.

„Die Schulen im Projekt Lehrerfortbildungsbudget haben damit begonnen, Instrumente zu erarbeiten, die durch eine größere Verantwortung der Schulen für die Fortbildungsressourcen vor Ort eine am jeweiligen Schulprofil ausgerichtete Fortbildungsplanung und ein entsprechendes Fortbildungsverhalten ermöglichen.

Die Projektschulen erhalten ein von der Lehrerzahl abhängiges Fortbildungsbudget, das sich aus Teilnahmeplätzen an den Staatlichen Akademien für Lehrerfortbildung, aus Geldmitteln aus dem Etat für regionale Lehrerfortbildungen und aus zur Verfügung gestellten Einsatzzeiten von Fortbildnerinnen und Fortbildnern zusammensetzt. Die Schulen können dann mit diesem Budget ihr Fortbildungsverhalten planen. Die tatsächliche Mittelbewirtschaftung erfolgt dabei am jeweiligen Oberstudienamt bzw. an den Akademien für Lehrerfortbildung.

Es werden weiterhin Instrumente und Methoden zur Erhebung des Fortbildungsbedarfs im Kollegium und zu einer Priorisierung des Bedarfs im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen entwickelt und erprobt.

Erste Ergebnisse⁹⁸ sind, dass sich die Schulen mit großem Engagement an der Arbeit beteiligen. Auch die in früheren Projekten erworbenen Erfahrungen in Planungs- und Projektkompetenz machen sich bei der Fortbildungsplanung an der Schule und der Verwaltung des Budgets positiv bemerkbar. Gleichzeitig zeigt es sich, dass die Ermittlung, Planung und Realisierung des Fortbildungsbedarfs eines ganzen Kollegiums sehr zeitaufwändig ist. Neben einer wie auch immer gearteten strukturellen Einbindung in die Binnenorganisation der einzelnen Schule bedarf es hierzu auch einer veränderten Einstellung zur Fortbildungsplanung bei den Lehrerinnen und Lehrern. Selbst der individuelle Fortbildungsplan tritt zugunsten des Fortbildungsplanes der eigenen Schule und der damit verbundenen Ziele zurück.

Eine Herausforderung stellt die Abstimmung zwischen dem ermittelten Fortbildungsbedarf und den Fortbildungsangeboten dar. An der Entwicklung von Lösungsvorschlägen wird gearbeitet.“

⁹⁷ Siehe vorheriges Kapitel

⁹⁸ Erste Ergebnisse STEBS, Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg, S. 15, Mai 2003



1.3.2 Brandenburg

In Brandenburg wird den Schulen im Rahmen des Personalbudgets auch das Fortbildungsbudget zugewiesen:

„Das für Schule zuständige Ministerium ermittelt den Bedarf an Stellen und Personalmitteln für Lehrkräfte mithilfe geeigneter Messzahlen, insbesondere der Schüler-Lehrer-Relationen, für die einzelnen Schulstufen, Schulformen und Bildungsgänge. Diese Messzahlen setzen sich insbesondere zusammen aus [...] dem besonderen Bedarf für die Zwecke der Fortbildung und der Weiterbildung der Lehrkräfte, [...]“.⁹⁹

1.3.3 Bremen

Schulen in Bremen erhielten erstmalig ein *Fortbildungsbudget*, dessen Ziel eine *schulinterne Fortbildung* ist. Fortbildungen, die beim LIS¹⁰⁰ vorgenommen werden, sind weiterhin für die Schule kostenneutral. Für Fortbildungen, die nicht beim LIS, sondern an anderen Instituten oder Firmen bezogen werden, beteiligt sich das LIS an den Reisekosten (75 %) und an den Teilnahmekosten.¹⁰¹

1.3.4 Mecklenburg-Vorpommern

In Mecklenburg-Vorpommern wird in einem Modellvorhaben den Schulen ein Fortbildungsbudget für interne Fortbildung in Höhe von EUR 500,00 pro Schuljahr zur Verfügung gestellt.¹⁰² Start des Modellvorhabens ist Mitte 2004.

⁹⁹ [BbgSchG], §109 Abs. 1

¹⁰⁰ Landesinstitut für Schule

¹⁰¹ Gespräch mit Frau Moning, SFBW, 01. März 2004

¹⁰² Maßnahmen zur Umsetzung des Modellvorhabens „Mehr Selbständigkeit für Schulen“, Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern, 2004, S. 3



1.3.5 Niedersachsen

In Niedersachsen stehen den Schulen im Projekt „ProReKo“¹⁰³ im Rahmen eines Gesamtbudgets auch Mittel für die Fortbildung zur Verfügung

„Die Schulen werden ein gemeinsames Budget [...] aus Anlass [...] der Lehrerfortbildung im Kernbereich der beruflichen Bildung [...] erhalten.“¹⁰⁴

Neben der Bewirtschaftung von Budgets geht Niedersachsen noch einen Schritt weiter:

„Eine Umstrukturierung der Weiterbildung ist eingeleitet worden. So haben u. a. die Berufsschulen die Möglichkeit erhalten, sich in ihrer Region als Kooperationspartner mit Trägern und Einrichtungen beruflicher Weiterbildung an Weiterbildungsmaßnahmen zu beteiligen.“¹⁰⁵

Es sei auszuschließen, dass „das Angebot von Weiterbildung zu Lasten der Regelangebote geht“. Aber es sei „in der regionalen Bildungslandschaft ein fairer Wettbewerb mit anderen Anbietern beruflicher Fort- und Weiterbildung“ zu entwickeln.

„Fort- und Weiterbildungsangebote sollen nicht in Konkurrenz mit bestehenden Bildungseinrichtungen erfolgen, sondern sich subsidiär und nachfrageorientiert auf zusätzliche und ergänzende Kompetenzen und Ressourcen beschränken.“¹⁰⁶

Für intern durchgeführte Weiterbildungsveranstaltungen dürfen Lehrkräfte monetär entlohnt werden:

„Die Schule darf in einem im Verhältnis zum Gesamtpersonalbudget vertretbaren Umfang Lehrkräfte im Kurssystem [...] einsetzen. Unterricht im Kurssystem kann ggf. arbeitszeitrechtlich damit auf das Hauptamt angerechnet werden, Lehrkräfte können aber auch über eine Nebentätigkeit im Rahmen der beamtenrechtlichen Vorschriften im Kurssystem unterrichten. Eine Verlagerung zwischen dem Pflichtunterrichtsbereich und dem Kurssystem („Kür“) wird im Rahmen einer internen Verrechnung (Faktor: Geld) ausgeglichen.“¹⁰⁷

¹⁰³ Projekt Regionale Kompetenzzentren, s. vorherige Kapitel

¹⁰⁴ Schulversuch „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren“ – Projektbeschreibung, Land Niedersachsen, Juni 2002, S. 4

¹⁰⁵ Schulversuch „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren“ – Projektbeschreibung, Land Niedersachsen, Juni 2002, S. 5

¹⁰⁶ Schulversuch „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren“ – Projektbeschreibung, Land Niedersachsen, Juni 2002, S. 10

¹⁰⁷ Schulversuch „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren“ – Projektbeschreibung, Land Niedersachsen, Juni 2002, S. 12



Die Einnahmen aus diesen Veranstaltungen stehen bedingt der Schule zu:

„Ferner stehen den berufsbildenden Schulen ein Sechstel der von ihnen [...] eingenommenen Entgelte zur eigenen Bewirtschaftung zur Verfügung.“¹⁰⁸

1.3.6 Nordrhein-Westfalen

In Nordrhein-Westfalen gehören die Fortbildungskosten (und zugehörige Reisekosten) zu den Personalkosten.¹⁰⁹ Durch die Neugestaltung des Schulgesetzes können somit die Fortbildungskosten budgetiert werden.

¹⁰⁸ Entwurf eines Erlasses zur „Bewirtschaftung der Haushaltsmittel für Lehrerfort- und -weiterbildung im Kernbereich der beruflichen Bildung und für Verwaltungsausgaben aus Entgelten gemäß § 54 Abs. 5 NSchG unter Einbeziehung in das Sachkostenbudget für berufsbildende Schulen“, Niedersächsisches Kultusministerium, Februar 2002, S. 1

¹⁰⁹ [SchG NRW], §92 Abs. 1



2. Anhang 2: Gesetze und Verordnungen

BbgSchG	Gesetz über die Schulen im Land Brandenburg (Brandenburgisches Schulgesetz) in der Fassung der Bekanntmachung vom 02. August 2002 (GVBl. I S.78) Letzte Änderung: 10. Juli 2003
BwSchG	Schulgesetz für Baden-Württemberg [...] in der Fassung vom 01. August 1983 (GBL. S. 397; K.u.U. S. 584) [...] Änderungsgesetz vom 17. Juli 2003 (GBL. S. 359)
BayEUG	Bayerisches Gesetz über das Erziehungs- und Unterrichtswesen in der Fassung der Bekanntmachung vom 31. Mai 2000 (GVBl S. 414, ber. S. 632, BayRS 2230-1-1-UK), zuletzt geändert durch Gesetz vom 24. März 2003 (GVBl S. 262)
BaySchFG	Bayerisches Schulfinanzierungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 31. Mai 2000 (GVBl S. 455, ber. S. 633) zuletzt geändert durch Gesetz vom 24. März 2003 (GVBl S. 262)
HSchG	Hessisches Schulgesetz vom 17. Juni 1992 (GVBl. I S. 233), zuletzt geändert durch das Erste Gesetz zur Qualitätssicherung in hessischen Schulen vom 30. Juni 1999 (GVBl. I S. 354) Am 01. Januar 2003 in Kraft getreten
HVLmf	Verordnung über die Durchführung der Lernmittelfreiheit vom 04. September 1995 (ABl. S. 608), zuletzt geändert durch Verordnung vom 07. Mai 2003 (ABl. S. 290)
HmbSG	Hamburgisches Schulgesetz vom 16. April 1997 (HmbGVBl. S. 97), geändert am 27. Juni 2003 (HmbGVBl. S. 177, 228)
SchulG M-V	Schulgesetz für das Land Mecklenburg-Vorpommern vom 15. Mai 1996, Stand: 31. Mai 2002
NSchG	Niedersächsisches Schulgesetz in der Fassung vom 03. März 1998 (tritt nach Änderungen zum 01. August 2003 in Kraft)
SchulG NRW	Entwurf für ein Schulgesetz für Nordrhein-Westfalen – Stand:14. Oktober 2003
VOSS	Verordnung zur Durchführung des Modellvorhabens „Selbständige Schule“ (Verordnung „Selbständige Schule“ – VOSS) vom 12. April 2002
SchulG RP	„Landesgesetz über die Schulen in Rheinland-Pfalz (Schulgesetz – SchulG –) vom 06. November 1974 (GVBl. S. 487), zuletzt geändert durch das Gesetz vom 21. Juli 2003 (GVBl. 2003, S. 167)
SchulG SH	Schleswig-Holsteinisches Schulgesetz (Schulgesetz – SchulG) vom 02. August 1990



SchulG SN	Schulgesetz für den Freistaat Sachsen (SchulG); Rechtsbereinigter Stand: 20. August 2003
SchulG ST	Schulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt in der Fassung vom 27. August 1996, letzte Änderung vom 27. Februar 2003
SchoG	Gesetz zur Ordnung des Schulwesens im Saarland (Schulordnungsgesetz: SchoG) Vom 05. Mai 1965 in der Fassung der Bekanntmachung vom 21. August 1996 (Amtsbl. S. 846, ber. 1997 S. 147), zuletzt geändert durch das Gesetz vom 09. Juli 2003 (Amtsbl. S. 1990)
ThürSchulG	Thüringer Schulgesetz (ThürSchulG) vom 06. August 1993 (GVBl. S. 445), in der Fassung vom 30. April 2003 (GVBl. S. 238)
ThürSchFG	Thüringer Gesetz über die Finanzierung der staatlichen Schulen (ThürSchFG) vom 21. Juli 1992 (GVBl. S. 366), in der Fassung vom 30. April 2003 (GVBl. S. 258)
BremSchulG	Bremisches Schulgesetz (BremSchulG) vom 20. Dezember 1994 (Brem.GBl. S. 327, 1995 S. 129 - 223-a-5)
BremSchVwG	Bremisches Schulverwaltungsgesetz (BremSchVwG) vom 20. Dezember 1994 (Brem.GBl. S. 327, 342, 1995 S. 129 - 223-b-1)
BremNO	Ordnung für die Überlassung von Grundstück und Räumen der Schulen der Stadtgemeinde Bremen (Nutzungsordnung) vom 29. Januar 1997
BremSbwO	Bremische Verordnung über die Selbstbewirtschaftung von Haushaltsmitteln durch Schulen vom 20. Dezember 1995
BremBeschO	Beschaffungsordnung der Freien und Hansestadt Bremen vom 06. September 1994
R BremBeschO	Richtlinien für Beschaffungen in Schulen der Stadtgemeinde Bremen [...] vom 24. Juli 1995
BerlSchulG	Schulgesetz für das Land Berlin (Schulgesetz – SchulG) vom 26. Januar 2004 (GVBl. S. 26)