

**SONDERDRUCK**

Pierre Tulowitzki, Imke Hinzen & Marvin Roller

# Die Qualifizierung von Schulleiter\*innen in Deutschland – ein bundesweiter Überblick

Aus:  
**Die Deutsche Schule**

111. Jahrgang, Heft 2/2019  
ISSN 0012-0731



**WAXMANN**

Steinfurter Straße 555  
48159 Münster

Fon 0251 / 265 04-0  
Fax 0251 / 265 04-26

info@waxmann.com  
www.waxmann.com  
facebook.com/Waxmann.Verlag

© Waxmann Verlag GmbH, 2019

Pierre Tulowitzki, Imke Hinzen & Marvin Roller

## Die Qualifizierung von Schulleiter\*innen in Deutschland – ein bundesweiter Überblick

---

### Zusammenfassung

*Schulleitungen sind heutzutage weitaus mehr als Lehrkräfte mit zusätzlichen Verwaltungsaufgaben. Es wird von ihnen erwartet, Verantwortung in den Bereichen Management, Führung, Verwaltung und Personalentwicklung zu übernehmen, dabei jedoch auch weiterhin Lehrkräfte sowie Verwaltende zu sein. Doch existieren für diese zusätzlichen Tätigkeitsbereiche entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen? In welcher Form und Verbindlichkeit findet in Deutschland eine Qualifizierung zur Schulleitung statt? Inwiefern unterscheidet sich eine Qualifizierung von Bundesland zu Bundesland? Diesen Aspekten geht dieser Beitrag auf Basis einer deutschlandweiten Analyse der maßgeblichen Gesetze, Vorschriften und Regularien nach.*

*Schlüsselwörter: Schulleitung, Qualifizierung, Professionalisierung, Überblick*

### The Qualification of School Leaders in Germany: A National Overview

#### Abstract

*School leaders in Germany are a lot more than teachers with additional administrative tasks. They are expected to be managers, school developers, leaders, and in addition also administrators and teachers. How are they qualified for this position? What forms of qualification exist and how obligatory are they? How does this differ between the Federal States of Germany? This is analyzed in this contribution, based on an analysis of the relevant legal instructions and regulations.*

*Keywords: school leaders, qualification, professionalization, comparison*

### 1. Einleitung

Schulleitungen sind heutzutage weitaus mehr als Lehrkräfte mit zusätzlichen Verwaltungsaufgaben. Es wird von ihnen erwartet, Aufgaben in den Bereichen Management, Führung und Personalentwicklung zu übernehmen, doch dabei auch weiterhin

Lehrkräfte sowie Verwaltende zu sein. Die Position der Schulleitung wird oft als Schlüsselrolle betrachtet (z.B. Pfeiffer, 2005). Es gilt inzwischen als erwiesen, dass Schulleitende eine zentrale Rolle in Bezug auf Schulorganisation, -qualität und -entwicklung einnehmen und (mindestens) einen vermittelten Effekt auf Schülerleistungen haben (Pietsch & Tulowitzki, 2017; Bonsen, 2016b; Pietsch, Tulowitzki & Koch, 2018).

In Deutschland werden Schulleitende an öffentlichen Schulen quasi ausnahmslos aus Lehrkräften rekrutiert. Von einer umfassenden Qualifizierung in pädagogischer Hinsicht (z.B. Staatsexamen bzw. Master of Education sowie Referendariat) kann somit ausgegangen werden. Die für den Beruf als Lehrkraft zu erwerbenden Kompetenzen sind durch die KMK-Standards für die Lehrerbildung (Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland, 2014) national normiert. Eine standardisierte Qualifizierung zur Schulleitung existiert hingegen nicht. Stattdessen ist die Qualifizierung je nach Bundesland unterschiedlich geregelt; in manchen Fällen umfasst sie umfangreiche verpflichtende Maßnahmen, in anderen Fällen ist keine Qualifizierung erforderlich.

Im Laufe der vergangenen Jahrzehnte haben Entwicklungen wie die zunehmende Autonomie der Schule und die Einführung von Instrumenten neuer Steuerung dazu geführt, dass die Rolle von Schulleitung gestärkt wurde, zugleich jedoch in ihrer Komplexität gestiegen ist (Bonsen, 2016a). Zur Ausübung wird somit ein für die Position spezifisches „Professionswissen“ (Buchen & Rolff, 2016, S. 1) als nötig erachtet (welches u. a. die Bereiche Organisationsgestaltung, Personalmanagement, Qualitätsentwicklung, Kommunikation nach innen und außen umfasst; vgl. Buchen & Rolff, 2013). Unklar ist jedoch, inwiefern für eine Vermittlung eines solches Spezialwissens derzeit Sorge getragen wird, beispielsweise durch eine dezidierte Qualifizierung.

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, die verbindlichen Qualifizierungsmaßnahmen für angehende Schulleitende in Deutschland zu erfassen, zu vergleichen und diese im Kontext des aktuellen Diskurses rund um die Professionalisierung der Schulleitung zu verorten. Die zugrunde liegende Untersuchung wurde von folgenden deskriptiven Forschungsfragen geleitet:

1. Welche Formen verbindlicher Qualifizierung für das Amt der Schulleitung existieren in Deutschland?
2. Inwiefern unterscheiden sich Qualifizierungsmaßnahmen von Bundesland zu Bundesland?

Im Beitrag werden zunächst die Entwicklung der Position der Schulleitung sowie die Entwicklung der Schulleiterqualifizierung in Deutschland kurz skizziert. Anschließend werden die Methoden zur Erstellung der Übersicht vorgestellt, woraufhin eine Präsentation der Ergebnisse erfolgt. Diese werden im letzten Teil reflektiert;

darüber hinaus werden auf Basis der Befunde Empfehlungen für eine Einführung bzw. Veränderung der Qualifikation für Schulleitende in Deutschland entwickelt.

## 2. Überblick

### 2.1 Schulleitungsforschung in Deutschland

Wurde die Schulleitung lange Zeit hauptsächlich als Lehrkraft mit administrativen Zusatzaufgaben betrachtet (vgl. Happes, 2017, Kap. 2; Schratz, 1998a), so wurde ihre Rolle ab ungefähr den 1980er-Jahren zunehmend komplexer gefasst (vgl. Steuer & Tenfelde, 1978). Im Zuge des Diskurses um Schulentwicklung auf System- wie auch auf Einzelschulebene (vgl. Dalin, 1986; Steffens & Bargels, 1987) wurde verstärkt auf Merkmale „guter“ Schulen sowie auf Wege, Schulen systematisch und zielgerichtet zu verändern, d. h. zu entwickeln, geachtet. Die Schulleitung wurde dabei zu einer zentralen Figur, trug sie doch rechtlich für Vieles die Verantwortung und war gleichzeitig – zumindest in administrativen Belangen – Lehrkräften vorgesetzt. So begann ein Forschungsinteresse an Schulleitung, z. B. an ihren Tätigkeiten und ihren Effekten auf das Schulklima (Haase & Rolff, 1980). Die Rolle der Schulleitung wurde zunehmend in Richtung Management-, Führungs- und Entwicklungskraft hin erweitert, u. a. unter dem Schlagwort „vom Verwalten zum Gestalten“ (Marsolek, Burk & Rolff, 1994; Schratz, 1998b).

Mit der – auch empirisch belegten – gesteigerten Autonomie und besonderen Bedeutung der Schulleitung für die Organisation Schule wurde sie auch in Deutschland ein dezidiertes Forschungsgegenstand (u. a. Bensen, 2003; Huber, 2003; Rahm & Schröck, 2008; Rosenbusch, Braun-Bau & Warwas, 2006; für einen detaillierteren Überblick siehe Wissinger, 2014, S. 99–101). Rollen und Tätigkeitsfelder rückten in den Vordergrund (u. a. Jahn, 2017; Languth, 2007; Warwas, 2012; Wissinger, 1994). In Studien mit komplexeren Designs wurden darüber hinaus u. a. die Wirksamkeit von Schulleitung (Bensen, von der Gathen, Iglhaut & Pfeiffer, 2002), rechtlich vorgesehene und tatsächlich ausgeübte Tätigkeiten in einer Position erweiterter Rechte und Pflichten (Brauckmann, 2014) sowie Zusammenhänge zwischen Tätigkeiten, Belastungsempfinden und berufsbiographischen sowie institutionellen Faktoren (Huber, Wolfgramm & Kilic, 2013) untersucht.

Die zugrunde liegenden führungstheoretischen Ansätze sind ähnlich wie die Rolle der Schulleitung selbst im Laufe der Zeit immer komplexer geworden. Gingen klassische, nicht schulspezifische führungstheoretische Ansätze noch von Personenmerkmalen als Quelle für soziale Einflussnahme – also für Führung – aus, so wird Führung in jüngeren Ansätzen eher als eine Vielzahl von kontextsensiblen Handlungen oder Praktiken erachtet, bei denen die Wechselwirkungen und Interaktionen zwischen

Führungskraft und Mitarbeitenden von zentraler Relevanz sind (Lang & Rybnikova, 2014). Vor diesem Hintergrund existiert heutzutage eine Vielzahl an schulspezifischen führungstheoretischen Ansätzen (für eine Übersicht siehe E. D. Klein, 2018, S. 8), welche größtenteils aus dem US-amerikanischen Diskurs „importiert“ wurden (vgl. E. D. Klein, 2016).

Die Wirksamkeit schulischen Leitungshandelns auf Schulqualität konnte inzwischen international wie auch auf Basis von Daten aus Deutschland belegt werden. Die Schulleitung hat einen direkten Einfluss auf die innerschulischen Rahmenbedingungen sowie die Lehrkräfte und einen indirekten Einfluss auf die Leistungen von Schüler\*innen (für den internationalen Kontext siehe Hallinger & Heck, 1996; Heck & Hallinger, 2014; Robinson, Hohepa & Lloyd, 2009; für Deutschland Pietsch & Tulowitzki, 2017; Pietsch et al., 2018).

## 2.2 Forschung zur Qualifizierung von Schulleiter\*innen

Seit den 1980er-Jahren lassen sich im deutschsprachigen Raum Beiträge finden, die sich mit der Qualifizierung von Schulleitung auseinandersetzen (Hopes, 1983) bzw. diese einfordern (Werle, 2001). Doch ist Forschung speziell zur Qualifizierung von Schulleitungen bis dato rar gesät. U.a. analysierte Bobeth-Neumann (2015) anhand zweier fakultativer Qualifizierungsangebote für (prospektive) Schulleitungen in Schleswig-Holstein die Deutungsmuster von Lehrkräften, die sich für diese Angebote entschieden. In Nordrhein-Westfalen evaluierten Bartz, Burkard und Mennen (2002) die Qualifizierungsangebote für Schulleitungen; in Baden-Württemberg befasste sich Happes (2017) mit Auswahl, Rekrutierung und Qualifizierung von Schulleitenden.

Rosenbusch und Huber (2002) untersuchten die Qualifizierungssituation für Schulleitende in den deutschen Bundesländern (Stand 1999 und 2000). Dies geschah mit Hilfe eines Fragebogens, der aus offenen und geschlossenen Fragen bestand und an als relevant wahrgenommene Einrichtungen verschickt wurde, sowie zwei telefonischen Nachfolge-Befragungen. Die Autoren sahen deutliche Unterschiede in puncto Schwerpunkte und Modalitäten der Ausbildung. Nur in einigen Bundesländern war die Qualifizierung obligatorisch.

Die Bundesarbeitsgemeinschaft Schule-Wirtschaft veröffentlichte 2008 eine interviewbasierte, bundesweite Bestandsaufnahme von Aufgaben, Kompetenzprofilen und Qualifizierungen von Schulleiter\*innen (H. E. Klein, 2008). Sie kam bezüglich Qualifizierungsangeboten und -verpflichtung zu dem Schluss, dass Qualifizierungsangebote in fast allen Bundesländern Standard und in zwei Dritteln aller Bundesländer auch verpflichtend seien; allerdings wurden Schwächen in Bezug auf Strukturen ausgemacht, die einen gezielten „Karriereweg Schulleitung“ ermöglichen bzw. unterstützen (ebd., S. 33–35).

Eine Übersicht über die Qualifizierung von Schulleitenden findet sich auch in der Arbeit von Bareth (2014). Sie identifiziert u. a. „problematische Aspekte“ der Qualifizierung, darunter eine „enorme Bandbreite an unterschiedlichen gesetzlichen Regelungen, welche die Schulleiterqualifizierung beeinflussen“, sowie „die sehr kurze Dauer der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie das Fehlen von verpflichtenden vorbereitenden Qualifizierungen“ (ebd., S. 89–90).

In der Schweiz prüfte Imboden (2017) mit Hilfe eines theoretischen Übersichtsmodells der effektiven Führung und auf dieser Basis entwickelter Führungskräfteworkshops die Wirkung von Führungskräfte trainings auf das Leitungshandeln und das berufliche Selbstverständnis von Schulleitenden. Er konnte zeigen, dass diese sich u. a. positiv auf das Führungsverständnis sowie eine innovative Grundhaltung der Schulleitenden auswirkten. Ähnliche Studien zum Bedarf und zur Wirksamkeit von Fortbildungsmaßnahmen für Schulleitung in Deutschland kommen bezüglich der Wirksamkeit zu kritischeren Schlüssen (z. B. Greve & Höhne, 2009; Werle, 2001).

Schwanenberg, Klein und Walpuski (2018) untersuchten im Rahmen des Projekts *Schulleitungsmonitor* Selbsteinschätzungen von Schulleitungen bezüglich ihres Erfolgsempfindens und ihrer Unterstützungsbedürfnisse. Ungefähr die Hälfte der befragten Schulleitenden gab an, an einer verpflichtenden Qualifizierung teilgenommen zu haben (ebd., S. 21). Die Schulleitungen empfanden sich überwiegend als beruflich erfolgreich und sahen keinen besonderen Fortbildungsbedarf, insbesondere in den „klassischen“ Arbeitsbereichen. In den „neuen“ Arbeitsbereichen von Schulleitung wie z. B. Personalführung und Organisationsentwicklung empfanden sie sich jedoch als weniger erfolgreich und sahen höhere Fortbildungsbedürfnisse (ebd., S. 45).

Zusammenfassend lässt sich also ein Berufsbild zeichnen, in welchem Führung und Management, Koordination sowie Entwicklung auf der Organisationsebene wichtige Bereiche darstellen. Diese Bereiche sowie eine im Vergleich zu Lehrkräften anders gelagerte Verantwortung (nämlich nicht nur für die Schüler\*innen, sondern für die Lehrkräfte sowie für die Schule als Ganzes) stellen somit zwei wichtige Unterscheidungsmerkmale von Schulleitungen und Lehrkräften dar. Die Qualifizierung für diese neuen Bereiche erscheint uneinheitlich bis nicht vorhanden.

### 3. Methodisches Vorgehen

Ziel der Untersuchung war es, die verbindlichen Qualifizierungsmaßnahmen für Schulleitungen zu identifizieren und diese bezüglich Umfang, Dauer und Inhalt zu beschreiben und zu vergleichen. Die Datenerhebung fand zwischen September 2017 und September 2018 statt, die Analyse der Daten zwischen Januar und September 2018.

In einem ersten Schritt wurde ermittelt, ob zum Zeitpunkt der Untersuchung ein verpflichtendes Angebot in den einzelnen Bundesländern existierte und wie eine etwaige Verpflichtung zustande kam. Zur Erhebung wurden maßgebliche Dokumente in allen Bundesländern ausgewertet. Zusätzlich wurden schriftlich Informationen eingeholt. Im Einzelnen gliederte sich das Vorgehen wie folgt:

1. Sichtung aller öffentlich verfügbaren, institutionell verantworteten Informationen; Institutionen waren in der Regel Landesinstitute bzw. äquivalente Institutionen (die Bezeichnungen der Institutionen variieren je nach Bundesland) und Ministerien.
2. In Fällen, in denen keine Informationen öffentlich verfügbar waren, sowie in Fällen, in denen öffentlich verfügbare Informationen für uneindeutig oder unvollständig zur Beantwortung der in der Einleitung erwähnten Forschungsfragen befunden wurden, fanden direkte schriftliche und telefonische Kontaktaufnahmen mit Verantwortlichen der jeweiligen Institutionen statt.
3. Sichtung der Schulgesetze aller Bundesländer nach Hinweisen auf Schulleitungsqualifizierung und ihrer Verbindlichkeit; darüber hinaus Suche nach weiteren Dokumenten mit rechtlich relevantem Status, z.B. Erlasse und Verwaltungsvorschriften.

Anschließend wurde die Dauer der verpflichtenden Angebote ermittelt. Sofern diese nicht bereits in Tagen angegeben war, wurden zeitliche Angaben dahingehend konvertiert, wobei davon ausgegangen wurde, dass ein regulärer Fortbildungstag acht Fortbildungsstunden umfasst.

In einem nächsten Schritt wurde eine Kategorisierung der Fortbildungsinhalte anhand ihrer Titel (z. B. Kursbezeichnung oder Modulname) vorgenommen. Unberücksichtigt blieben hierbei Wahlpflichtmodule und optionale Angebote, da diese nicht von allen Teilnehmenden besucht werden. Zur Erarbeitung der Kategorisierung wurden zunächst sämtliche Titel und – sofern vorhanden – Beschreibungstexte in einer strukturierenden Inhaltsanalyse (Mayring, 2015) anhand der verwendeten Begriffe in Cluster eingeteilt. Herausgearbeitet wurden so die Themen Führung, Personal und Recht sowie die Themenkomplexe Kommunikation-Kooperation-Organisation und Qualitätsentwicklung-Schulentwicklung. In vielen Bundesländern gab es Module oder Moduleile, die explizit diese Begriffe verwendeten.

Das Themenfeld Kooperation wurde in unterschiedlichen Konstellationen vorgefunden. In einem weiteren Schritt wurde daher das Themenfeld Kooperation in interne und externe Kooperation unterteilt. Danach wurden interne Kooperation und Kommunikation dem Themenbereich Kommunikation zugeordnet, da dieser sich eher auf die schulinterne Ebene richtet. Externe Kooperation, Kommunikation und Organisation wurden zum Themenfeld Organisation und Kooperation zusammengefasst.

## 4. Kontext und Grenzen der Untersuchung

Eine Differenzierung zwischen Qualifizierung hin zu einer Schulleitungsstelle im *vorbereitenden Sinne* (also vor Antritt einer Stelle) und Qualifizierung im *berufsbegleitenden Sinne* (also parallel zum Antritt einer Stelle) war angesichts der Datenlage im Rahmen dieser Erhebung nicht möglich. Die erfassten verpflichtenden Angebote richten sich größtenteils eher vage an neu bestellte Schulleiter\*innen, jedoch wird in den öffentlich verfügbaren Informationen nur in einigen Fällen im Detail darauf eingegangen, ob es sich hierbei um vorbereitende oder berufsbegleitende Maßnahmen handelt. So bietet das Land Baden-Württemberg beispielsweise eine verpflichtende Einführungsqualifizierung im Vorfeld sowie darüber hinaus verpflichtende Fortbildungsveranstaltungen während der Probezeit als Schulleiter\*in an. Diese Differenzierung war jedoch mit Hilfe der vorliegenden Informationen nicht für jedes Bundesland möglich.

Darüber hinaus bieten alle Bundesländer eine Vielzahl optionaler Fortbildungsangebote an. Diese decken eine große thematische Bandbreite ab. Es existiert also grundsätzlich ein erhebliches Angebot an freiwilligen Qualifizierungs- und Professionalisierungsmaßnahmen. Da im Fokus dieses Beitrags jedoch ausschließlich die verpflichtenden Maßnahmen stehen, wurden diese Angebote nicht in die Auswertung einbezogen.

Ferner liegen bezüglich Vermittlungsformen/Methoden sowie der Qualifizierung der Ausbildungskräfte nur sehr unvollständige (Vermittlungsformen/Methoden) bis keine (Qualifizierung der Ausbildungskräfte) Informationen vor. Unklar ist ferner, welche Prüfungsleistungen im Einzelnen wie zu erbringen sind (z.B. erforderliche Abschlussarbeiten im Anschluss an die Qualifizierungsmaßnahme etc.). Während in manchen Bundesländern detaillierte Ausführungen zu etwaigen Prüfungen oder sonstigen Leistungen veröffentlicht sind (zum Beispiel werden in Sachsen u.a. ein Portfolio sowie die Teilnahme an einem Self-Assessment verlangt – siehe Sächsisches Bildungsinstitut, 2013), so sind diese Informationen in den meisten Bundesländern nicht öffentlich verfügbar. Auch der direkte Kontakt mit den für die Qualifizierungen zuständigen Instanzen (in der Regel Landesinstitute) brachte nicht immer ausreichende Klarheit. Somit bleiben die hier präsentierten Ergebnisse auf der Ebene der laut Modulbeschreibung angestrebten Module und Modulhalte.

Bei der Ermittlung des Verpflichtungsgrads wurde die (rechtlich relevante) Quelle für die Verpflichtung identifiziert (z.B. Verwaltungsvorschrift). In Fällen, wo dies nicht möglich war, die Qualifizierung jedoch explizit in den analysierten Quellen als verbindlich bezeichnet wurde, wurde sie für die Auswertung als verbindlich erachtet. Nicht erhoben wurde hingegen, ob in der Praxis möglicherweise Personen trotz rechtlich verbindlicher Vorschriften Schulleiter\*innen werden konnten, ohne die entsprechenden vorgegebenen Qualifizierungsmaßnahmen durchlaufen zu haben.



## 5. Ergebnisse

### 5.1 Verpflichtende Angebote

Zum Zeitpunkt der Untersuchung besteht ein verpflichtendes Angebot für neue Schulleitungen in *Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen, Schleswig-Holstein* und *Thüringen* (vgl. Tab. 1).

Die Bundesländer *Brandenburg, Saarland* und *Sachsen-Anhalt* bieten zum Zeitpunkt der Erhebung keine verpflichtende Fortbildung für Schulleitungen an. In *Brandenburg* ist die amtsvorbereitende Qualifizierung von Schulleitenden seit 2012 identisch mit der in *Berlin*, allerdings nicht verpflichtend. In *Hessen* befindet sich eine verbindliche Qualifizierung in Vorbereitung (Hessisches Kultusministerium, Philippi & Girnus, 2017).

Tab. 1: Verpflichtende Qualifizierung zur Schulleitung in Deutschland

<b>Verpflichtende Qualifizierung</b>	<b>Keine verpflichtende Qualifizierung</b>
Baden-Württemberg	Brandenburg
Bayern*	Hessen***
Berlin	Saarland
Bremen**	Sachsen-Anhalt
Hamburg	
Mecklenburg-Vorpommern	
Niedersachsen	
Nordrhein-Westfalen	
Rheinland-Pfalz	
Sachsen	
Schleswig-Holstein	
Thüringen	

Anm.: \* Zwar liegt in Bayern eine rechtlich bindende Bekanntmachung vor, welche auch die Qualifizierung von Schulleitenden thematisiert; allerdings wird nicht explizit von einer Teilnahme-Pflicht gesprochen. Stattdessen lautet die Formulierung: „Das Modul A ist vor der Funktionsübertragung bei der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung in Dillingen oder der Regionalen Lehrerfortbildung zu absolvieren“ (Bayerische Staatsministerien für Unterricht und Kultus und Wissenschaft, Forschung und Kunst, 2008). Auf Basis dieses Satzes haben wir die Qualifizierung vor Amtsantritt als verpflichtend interpretiert.

\*\* Gemäß Auskunft des Landesinstituts für Schule Bremen kann im Einzelfall von der Fortbildung für neu berufene Schulleitungskräfte theoretisch abgesehen werden.

\*\*\* Verpflichtende Qualifikation geplant nach Übergangsphase.

Quelle: eigene Darstellung

In Bayern wird dies beispielsweise über eine Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus (2008) erreicht. In Berlin ist die ver-

pflichtende Qualifizierung für Schulleitende in der Verordnung über die Laufbahnen der Beamtinnen und Beamten der Laufbahnfachrichtung Bildung geregelt (Berliner Senat, 2012). In Mecklenburg-Vorpommern hingegen wird die Verbindlichkeit durch eine Verwaltungsvorschrift erzielt (Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern, 2014). In Schleswig-Holstein wiederum existiert eine Dienstvereinbarung zwischen dem Ministerium für Bildung und Wissenschaft des Landes Schleswig-Holstein, dem Hauptpersonalrat Lehrkräfte im Ministerium und dem Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein (Ministerium für Bildung und Wissenschaft Schleswig-Holstein & Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein, 2014). Eine vollständige Übersicht hierzu ist im Anhang zu finden (vgl. Tab. 3).

## 5.2 Dauer der verpflichtenden Fortbildungen

Die Maßnahmen variieren bezüglich des zeitlichen Umfangs zum Teil erheblich ( $M=19,9$ ,  $SD=9,2$ ; siehe Abb. 1). Zwischen der kürzesten Fortbildungsdauer in Schleswig-Holstein mit 5 Tagen und der längsten Ausbildungsdauer in Thüringen mit 37 Tagen besteht ein Unterschied von 32 Tagen. Eine Übersicht mit der unterschiedlichen Dauer der Angebote in ihren ursprünglichen Zeiteinheiten befindet sich im Anhang (vgl. Tab. 4).

Abb. 1: Dauer der verpflichtenden Schulleitungsfortbildungen in Tagen



Anm.: \* In Rheinland-Pfalz werden auf Ebene der Primarstufe zwei Alternativen für die Qualifizierung angeboten; zugrunde gelegt wurde die (umfangreichere) Alternative I ohne Wahlpflichthandlungsfelder (siehe hierzu auch Tab. 4).

Quelle: eigene Darstellung

Die in Hessen geplante verpflichtende Qualifizierung umfasst insgesamt 13 Tage, zusätzlich eines Reflexionstags zu Beginn der Qualifizierung (Hessisches Kultusministerium et al., 2017).

### 5.3 Kategorisierung der Fortbildungsinhalte

Inhaltlich decken die Qualifizierungsmaßnahmen in der Gesamtbetrachtung ähnliche Bereiche ab (vgl. Tab. 2 auf der folgenden Seite). Die geplante verpflichtende Qualifizierung in Hessen soll die Module „Kommunikation und Leitung“, „Unterrichtswirksame Führung“, „Schulrecht“, „Schulbudget“ und „Qualität und Veränderungsprozesse“ umfassen (Hessisches Kultusministerium et al., 2017).

Anzumerken ist, dass für diese Übersicht lediglich die Titel und Beschreibungen der zugehörigen Pflichtveranstaltungen analysiert wurden. Was genau hinter den einzelnen Titeln steckt und wie die Themenfelder in der Praxis unterrichtet werden, ist somit nicht erfasst; ebenso ist es möglich, dass ein Thema (z. B. Recht) innerhalb einer Veranstaltung mit anderem Titel auftaucht (z. B. Recht als Aspekt von Personal; siehe hierzu auch die Ausführungen zu Kontext und Grenzen der Untersuchung in diesem Beitrag).

In Baden-Württemberg werden im Rahmen des verpflichtenden Einführungsseminars für neu bestellte Schulleiter\*innen verschiedene Module zur Auswahl angeboten, in welchen z. T. die oben genannten Schwerpunktthemen behandelt werden. Darüber hinaus bieten in anderen Bundesländern diverse Landesinstitute Veranstaltungen im Rahmen der verpflichtenden Qualifizierung an, die thematisch außerhalb der oben identifizierten Hauptkategorien liegen, z. B. in Mecklenburg-Vorpommern zum Anforderungs- und Kompetenzprofil schulischer Führungskräfte, in Hamburg zum Portfoliogespräch für die individuelle Qualifizierungsplanung oder in Bayern und Thüringen zur Selbstorganisation von Schulleitungen.

Tab. 2: Fortbildungsinhalte

<b>Bundesland</b>	<b>Führung</b>	<b>Personal</b>	<b>Kommuni- kation</b>	<b>Organisation und Kooperation</b>	<b>Qualitäts- und Schulentwicklung</b>	<b>Recht</b>
Baden- Württemberg						
Bayern						
Berlin						
Bremen						
Hamburg						
Mecklenburg- Vorpommern						
Nieder- sachsen						
Nordrhein- Westfalen						
Rheinland- Pfalz						
Sachsen						
Schleswig- Holstein						
Thüringen						

Quelle: eigene Darstellung

## 5.4 Besonderheit in der Qualifizierung in Nordrhein-Westfalen

Das Land Nordrhein-Westfalen stellt im Rahmen der Qualifizierung für Schulleiter\*innen eine Besonderheit dar, die in dieser Form in Deutschland bisher einmalig ist. So wird neben dem verpflichtenden Weiterbildungsangebot für Lehrkräfte (SLQ), die das Amt der Schulleitung anstreben, ein Eignungsfeststellungsverfahren (EFV) durchgeführt. Das Bestehen des EFV ist Voraussetzung, um sich für eine Schulleitungsstelle an einer öffentlichen Schule bewerben zu können. Die Qualifikationserweiterung (SLQ), die verpflichtend für alle zukünftigen Schulleiter\*innen ist, zielt darauf ab, wesentliche Kenntnisse und Fähigkeiten, die für die spätere Amtsausübung wichtig sind, zu vermitteln. Die Qualifizierung gliedert sich in vier aufeinander aufbauende Module, die berufsbegleitend durchgeführt werden. Diese lauten „Schulinterne und -externe Kommunikation und Kooperation“, „Personalmanagement“, „Gestaltung und Qualitätsentwicklung von Schule und Unterricht“ und „Recht und Verwaltung“. Die erworbene Teilnahmebestätigung befähigt schließlich zur Zulassung zum Eignungsfeststellungsverfahren.

Mit Hilfe von Übungen, die unter anderem in Form einer Fallstudie, eines Interviews oder einer Gruppendiskussion stattfinden können, werden bei den Bewerber\*innen Kompetenzen wie Kommunikation, Rollenklarheit, Innovation und Management erfasst (Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen, 2016).

Das SLQ und das EFV werden von den verschiedenen Bezirksregierungen angeboten und durchgeführt; ein bestandenes EFV ist drei Jahre lang gültig und seit dem 01.08.2016 für alle Schulformen verpflichtend. Zudem besteht die Möglichkeit, ein nicht bestandenes EFV nach einem Jahr zu wiederholen (Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen, 2012, 2016).

In Hessen existiert ebenfalls ein sogenanntes Eignungsfeststellungsverfahren (EFV). Dabei handelt es

„sich um ein dreitägiges Assessment-Center-Verfahren, das aus insgesamt fünf Übungen besteht:

- Übung 1: Biografisches Interview
- Übung 2: Gruppengespräch
- Übung 3: Kurzreferat/Präsentation
- Übung 4: Professionelles Selbstmanagement
- Übung 5: Konflikt-/Beratungsgespräch“ (Hessisches Kultusministerium et al., 2017).

Zwischen den zuständigen Instanzen in Hessen und Nordrhein-Westfalen besteht ein Austausch. Es finden wechselseitig Hospitationen insbesondere zum EFV statt, um voneinander lernen und gemeinsam über Erfahrungen im EFV reflektieren zu können. Derzeit ist das EFV in Hessen freiwillig; es ist jedoch geplant, dass es nach einer Übergangsphase verbindlich wird (ebd.).

## 6. Diskussion

Auffällig ist die große Heterogenität bezüglich Dauer und Verpflichtungsgrad der Qualifizierung. Dies erscheint insofern bemerkenswert, als davon auszugehen ist, dass die ausgeübten Tätigkeiten bundesweit ähnlich ausfallen. Bei den Bundesländern, welche verpflichtende Maßnahmen anbieten, ist durchaus in großen Teilen eine inhaltliche Kongruenz erkennbar. In weiten Teilen decken sich die identifizierten Fortbildungen auch mit Tätigkeitsfeldern, welche gewöhnlich der Schulleitung zugeschrieben werden (beispielsweise den Handlungsfeldern Schulmanagement nach Huber – vgl. Huber & Schwander, 2015, oder den Tätigkeitsfeldern nach Brauckmann – vgl. Brauckmann, 2014).

Ein Risiko einer bundesweit (zu) unterschiedlichen Qualifizierung liegt in einer fragmentierten Wissensbasis: Schulleitende im Saarland könnten beispielsweise möglicherweise mit Rückgriff auf andere Kompetenzen und geleitet von anderen beruflichen Vorstellungen als solche in Thüringen arbeiten. Während bezüglich der Qualifizierung von Lehrkräften mit den KMK-Standards für die Lehrerbildung eine nationale Grundlage existiert, mangelt es an einem vergleichbaren nationalen Rahmen bezüglich der Qualifizierung von Schulleitungen. Derartige Standards könnten langfristig Entlastung auf Seiten der ausbildenden Instanzen (Curriculum muss nicht in jedem Bundesland komplett eigenständig entwickelt werden) wie auch auf Seiten der Schulleitenden (berufliche Identität wird gestärkt und geklärt) bringen.

Neben den hier untersuchten verpflichtenden Qualifizierungen existiert noch eine Fülle an weiterbildenden Master-Studiengängen, die in vielen Fällen keine staatliche Beachtung im Sinne einer vollwertigen Anerkennung als äquivalent zu einer Qualifizierung zur Schulleitung finden (vgl. Krüger, 2016). Diese Studiengänge werden von Hochschulen und nicht von Landesinstituten bzw. Landesakademien angeboten. Sie werden nur in einigen Bundesländern als (ausreichende) Qualifizierung für das Amt der Schulleitung anerkannt. Diese „Doppelspurigkeit“ der Angebote birgt das Risiko der Verwirrung und der Frustration auf vielen Seiten: Für Schulleitende ist unklar, ob ein auf Hochschulebene akkreditierter, in der öffentlichen Wahrnehmung also durchaus „legitimer“ Master-Abschluss in ihrem beruflichen Kontext anerkannt wird. Die Landesinstitute bzw. Akademien als eigentlich zuständige Qualifizierungsstätten für Schulleitende wiederum können so ungewollt in eine Konkurrenzsituation zu Hochschulen geraten.

## 7. Fazit und Ausblick

Anliegen dieser Studie war es, die verbindlichen Qualifizierungsmaßnahmen für Schulleitende in Deutschland zu identifizieren. Die Ergebnisse machten deutlich, dass in sehr vielen Bundesländern neben einer Vielzahl an optionalen Angeboten auch verpflichtende Maßnahmen existieren. Diese behandeln ähnliche Themenbereiche, die den Besonderheiten der Position der Schulleitung Rechnung tragen. Deutlich wird jedoch auch, dass die Qualifizierung höchst uneinheitlich bezüglich Verpflichtungsgrad, Dauer und Modalitäten verläuft.

Als Konsequenz aus diesen Befunden wird angeregt, analog zur Lehrerbildung auf KMK-Ebene Standards für die Qualifikation von Schulleitungen zu entwickeln. Sie könnten ein Weg sein, in einem föderalen System eine Professionalisierung der Qualifizierung und somit auch des Amtes der Schulleitung voranzutreiben, ohne die Souveränität der Bundesländer anzugreifen und ohne die individuellen Ausprägungen

der Bildungssysteme inklusive der damit verbundenen Berufsgruppen wie Lehrkraft und Schulleitung zu gefährden.

Zusammenfassend lässt sich eine Diskrepanz zwischen der proklamierten sowie empirisch gesicherten großen Bedeutung der Position der Schulleitung und der uneinheitlichen Intensität der dazugehörigen Qualifizierung konstatieren. Eine flächendeckend umfassende, verpflichtende, durch Standards national vergleichbare Qualifizierung von Schulleitungen würde dazu beitragen, dass Schulleiter\*innen adäquater auf ihr wichtiges Amt vorbereitet werden können.

## Literatur und Internetquellen

- Bareth, C. (2014). *Die Professionalisierung von Schulleitung: Aktueller Stand und Perspektiven*. Saarbrücken: AV Akademikerverlag.
- Bartz, A., Burkard, C., & Mennen, G. (2002). Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz – Evaluation der Schulleitungsf Fortbildung in Nordrhein-Westfalen. In J. Wissinger & S. G. Huber (Hrsg.), *Schulleitung – Forschung und Qualifizierung* (S. 157–183). Wiesbaden: VS. doi.org/10.1007/978-3-663-01338-9\_11
- Bayerische Staatsministerien für Unterricht und Kultus und Wissenschaft, Forschung und Kunst (2008). 2238-UK – *Qualifikation von Führungskräften an der Schule*. Zugriff am 09.03.2019. Verfügbar unter: <http://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayVwV154403>.
- Berliner Senat (2012). *Verordnung über die Laufbahnen der Beamtinnen und Beamten der Laufbahnfachrichtung Bildung (Bildungslaufbahnverordnung – BLVO) vom 18.12.2012*. Zugriff am 09.03.2019. Verfügbar unter: <http://gesetze.berlin.de/jportal/?quelle=jlink&query=BiLbV+BE&psml=bsbeprod.psml&max=true&zaiz=true>.
- Bobeth-Neumann, W. (2015). Angebote zur Qualifizierung für den Schulleitungsberuf. Deutungsmuster von Lehrkräften auf dem Weg ins Schulleitungsamt. *ZISU – Zeitschrift für interpretative Schul- und Unterrichtsforschung*, 4 (1), 92–105. doi.org/10.3224/zisu.v4i1.21317
- Bonsen, M. (2003). *Schule, Führung, Organisation. Eine empirische Studie zum Organisations- und Führungsverständnis von Schulleiterinnen und Schulleitern*. Münster: Waxmann.
- Bonsen, M. (2016a). Schulleitung und Führung in der Schule. In H. Altrichter & K. Maag Merki (Hrsg.), *Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem* (S. 301–323). Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi.org/10.1007/978-3-531-18942-0\_11
- Bonsen, M. (2016b). Wirksame Schulleitung. In H. Buchen & H.-G. Rolff (Hrsg.), *Professionswissen Schulleitung* (4. Aufl.) (S. 193–228). Weinheim et al.: Beltz.
- Bonsen, M., von der Gathen, J., Iglhaut, C., & Pfeiffer, H. (2002). *Die Wirksamkeit von Schulleitung: Empirische Annäherungen an ein Gesamtmodell schulischen Leitungshandelns*. Weinheim: Juventa.
- Brauckmann, S. (2014). *Ergebnisbericht des im Rahmen des BMBF-Forschungsschwerpunkts „Steuerung im Bildungssystem“ (SteBis) geförderten Forschungsprojekts „Schulleitungshandeln zwischen erweiterten Rechten und Pflichten (SHaRP)“*. Berlin: Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung.
- Buchen, H., & Rolff, H.-G. (Hrsg.). (2013). *Professionswissen Schulleitung* (3. Aufl.). Weinheim: Beltz.

- Buchen, H., & Rolff, H.-G. (2016). Vorwort. In H. Buchen & H.-G. Rolff (Hrsg.), *Professionswissen Schulleitung* (4. Aufl.) (S. 1–2). Weinheim: Beltz.
- Dalin, P. (1986). *Organisationsentwicklung als Beitrag zur Schulentwicklung. Innovationsstrategien für die Schule*. Paderborn: Schöningh.
- Greve, A., & Höhne, G. (2009). *Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern für Schulentwicklungsprozesse in Nordrhein-Westfalen*. Oldenburg: Universität Oldenburg. Zugriff am 09.03.2019. Verfügbar unter: <http://oops.uni-oldenburg.de/810/1/grequa08.pdf>.
- Haase, S. I., & Rolff, H.-G. (1980). Schulleitungstätigkeiten und Organisationsklima. In H.-G. Rolff (Hrsg.), *Soziologie der Schulreform. Theorien – Forschungsberichte – Praxisberatung* (S. 157–170). Weinheim & Basel: Beltz.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the Principal's Role in School Effectiveness: A Review of Empirical Research, 1980–1995. *Educational Administration Quarterly*, 32 (1), 5–44. doi.org/10.1177/0013161X96032001002
- Happes, H. (2017). *Schulleiter/-in werden und sein. Schulleiterinnen und Schulleiter als pädagogische Richtungsgeber. Auswahlverfahren und Qualifizierung von Schulleitern in der Folge veränderter Anforderungen an Schule und Schulleitung*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2014). Modeling the Longitudinal Effects of School Leadership on Teaching and Learning. *Journal of Educational Administration*, 52 (5), 653–681. doi.org/10.1108/JEA-08-2013-0097
- Hessisches Kultusministerium, Philippi, R., & Girnus, M. (2017, 11. April). *Qualifizierung für Schulleiterinnen und Schulleiter in Hessen (QSH)*. Zugriff am 09.03.2019. Verfügbar unter: [https://kultusministerium.hessen.de/sites/default/files/media/hkm/qualifizierungsmodell\\_schulleitung.pdf](https://kultusministerium.hessen.de/sites/default/files/media/hkm/qualifizierungsmodell_schulleitung.pdf).
- Hopes, C. W. (1983). *Kriterien, Verfahren und Methoden der Auswahl von Schulleitern am Beispiel des Landes Hessen. Ein Beitrag zur Begründung der Relevanz von Schulleiterausbildung*. Frankfurt a. M.: Johann Wolfgang Goethe-Universität.
- Huber, S. G. (2003). *Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im internationalen Vergleich. Eine Untersuchung in 15 Ländern zur Professionalisierung von pädagogischen Führungskräften für Schulen*. Kronach: Link.
- Huber, S. G., & Schwander, M. (2015). Das Kompetenzmodell für pädagogische Führung. In S. G. Huber, Stiftung der Deutschen Wirtschaft & Robert Bosch Stiftung (Hrsg.), *Schule gemeinsam gestalten – Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung* (S. 17–51). Münster et al.: Waxmann.
- Huber, S. G., Wolframm, C., & Kilic, S. (2013). Vorlieben und Belastungen im Schulleitungshandeln: Ausgewählte Ergebnisse aus der Schulleitungsstudie 2011/2012 in Deutschland, Österreich, Liechtenstein und der Schweiz. In S. G. Huber (Hrsg.), *Jahrbuch Schulleitung 2013 – Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements* (S. 259–271). Köln: Carl Link.
- Imboden, S. (2017). *Leadership in der Berufsbildung: Eine Interventionsstudie zur Stärkung der Führungskompetenzen*. Diss. Universität Konstanz. Konstanz. Zugriff am 09.03.2019. Verfügbar unter: <https://kops.uni-konstanz.de/handle/123456789/39074>.
- Jahn, R. (2017). *Im Sog des Infantilen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi.org/10.1177/0013161X96032001002
- Klein, E. D. (2016). Instructional Leadership in den USA. Ein Modell für Schulleiterinnen und Schulleiter in Deutschland? *Tertium Comparationis*, 22 (2), 203–229.
- Klein, E. D. (2018). *Erfolgreiches Schulleitungshandeln an Schulen in sozial deprivierter Lage. Eine Zusammenschau zentraler Grundlagen und Befunde aus der nationalen und internationalen Bildungsforschung*. Expertise im Auftrag der Wübben Stiftung (SHIP Working Papers). doi.org/10.17185/duerpublico/45206



- Klein, H. E. (2008). *Was Schulleiter als Führungskräfte brauchen – Eine Bestandsaufnahme von Aufgaben, Kompetenzprofilen und Qualifizierungen von Schulleitern in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland*. Hrsg. von Bundesarbeitsgemeinschaft Schule-Wirtschaft & Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Köln: Bundesarbeitsgemeinschaft Schule-Wirtschaft. Zugriff am 09.03.2019. Verfügbar unter: [http://www.schulewirtschaft-niedersachsen.de/uploads/media/Was\\_Schulleiter\\_als\\_Fuehrungskraefte\\_brauchen\\_-\\_eine\\_Bestandsaufnahme.pdf](http://www.schulewirtschaft-niedersachsen.de/uploads/media/Was_Schulleiter_als_Fuehrungskraefte_brauchen_-_eine_Bestandsaufnahme.pdf).
- Krüger, M. (2016). *Das Lernwissen der Bildungsmanagement-Studiengänge im deutschsprachigen Raum: Seine Entstehung sowie seine Formen und Auswirkungen*. Hamburg: Dr. Kovač.
- Lang, R., & Rybnikova, I. (2014). Aktuelle Führungstheorien und Führungskonzepte: „Alter Wein in neuen Schläuchen?“ In R. Lang & I. Rybnikova (Hrsg.), *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte* (S. 15–31). Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi.org/10.1007/978-3-8349-3729-2\_1
- Languth, M. (2007). *Schulleiterinnen und Schulleiter im Spannungsverhältnis zwischen programmatischen Zielvorgaben und alltäglicher Praxis. Eine empirische Studie zur Berufsauffassung von Schulleiterinnen und Schulleitern*. Göttingen: Georg-August-Universität. Zugriff am 09.03.2019. Verfügbar unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:7-webdoc-1428-6>.
- Marsolek, T., Burk, K., & Rolff, H.-G. (Hrsg.). (1994). *Schulleitung im Spannungsfeld zwischen pädagogischem Gestalten und organisatorischem Verwalten*. Berlin: Pädagogisches Zentrum.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarb. Aufl.). Weinheim et al.: Beltz.
- Ministerium für Bildung und Wissenschaft Schleswig-Holstein & Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein (2014). *Dienstvereinbarung über ein Konzept zur Vorbereitung von Lehrkräften auf die Übernahme von schulischen Führungsaufgaben*. Zugriff am 09.03.2019. Verfügbar unter: <https://www.schleswig-holstein.de/DE/Landesregierung/IQSH/Arbeitsfelder/Fuehrungskraefte/fortbildungskonzept.html>.
- Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern (2014). *Regelung zum Verfahren bei der Besetzung der Stellen der Schulleiterinnen und Schulleiter und deren Vertreter (Leitungsstellen) an öffentlichen Schulen des Landes Mecklenburg-Vorpommern*. Verwaltungsvorschrift.
- Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2012). *Schulleitungsqualifizierung in Nordrhein-Westfalen*. RZ\_Broschuere\_SLQ\_120423.indd 2. Zugriff am 09.03.2019. Verfügbar unter: [https://www.qua-lis.nrw.de/cms/upload/PDF/Broschuere\\_SLQ.pdf](https://www.qua-lis.nrw.de/cms/upload/PDF/Broschuere_SLQ.pdf).
- Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2016). *Bewerbung von Lehrerinnen und Lehrern um ein Amt als Schulleiterin oder als Schulleiter. Eignungsfeststellungsverfahren und dienstliche Beurteilung*. RdErl. d. Ministeriums für Schule und Weiterbildung v. 02.05.2016. Erftstadt: Ritterbach. Zugriff am 09.03.2019. Verfügbar unter: [https://www.qua-lis.nrw.de/cms/upload/Schulmanagement/EFV\\_Erlass.pdf](https://www.qua-lis.nrw.de/cms/upload/Schulmanagement/EFV_Erlass.pdf).
- Pfeiffer, H. (2005). Schulleitung und Schulentwicklung. In H. G. Holtappels & K. Höhmann (Hrsg.), *Schulentwicklung und Schulwirksamkeit: Systemsteuerung, Bildungschancen und Entwicklung der Schule* (S. 83–98). Weinheim: Beltz Juventa.
- Pietsch, M., & Tulowitzki, P. (2017). Disentangling School Leadership and Its Ties to Instructional Practices – an Empirical Comparison of Various Leadership Styles. *School Effectiveness and School Improvement*, 28 (4), 629–649. doi.org/10.1080/09243453.2017.1363787

- Pietsch, M., Tulowitzki, P., & Koch, T. (2018). On the Differential and Shared Effects of Leadership for Learning on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Multilevel Perspective. *Education Administration Quarterly, Online First*. doi.org/10.1177/0013161X18806346
- Rahm, S., & Schröck, N. (2008). *Wer steuert die Schule? Zur Rekonstruktion dilemmatischer Ausgangslagen für Schulleitungshandeln in lernenden Schulen*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Robinson, V. M. J., Hohepa, M. K., & Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why: Best Evidence Synthesis Iteration*. Wellington: New Zealand Ministry of Education.
- Rosenbusch, H. S., Braun-Bau, S., & Warwas, J. (2006). *Schulleitungstätigkeit an bayerischen Grund-, Haupt- und Realschulen – Bestandsaufnahme und Vorschläge für eine Neuorientierung*. Bamberg: Universität Bamberg, Forschungsstelle für Schulentwicklung und Schulmanagement.
- Rosenbusch, H. S., & Huber, S. G. (2002). Organisation und Merkmale der Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern in den deutschen Bundesländern. In J. Wissinger & S. G. Huber (Hrsg.), *Schulleitung – Forschung und Qualifizierung* (S. 111–127). Wiesbaden: VS. doi.org/10.1007/978-3-663-01338-9\_8
- Sächsisches Bildungsinstitut (2013). *Konzeption zur Qualifizierung schulischer Führungskräfte in Sachsen*. Radebeul. Zugriff am 09.03.2019. Verfügbar unter: <https://www.lehrerbildung.sachsen.de/10496.htm>.
- Schratz, M. (1998a). Neue Rollen und Aufgaben für Schulleitung und Schulaufsicht. In A. Dobart (Hrsg.), *Schulleitung und Schulaufsicht* (S. 93–116). Innsbruck: StudienVerlag.
- Schratz, M. (1998b). Schulleitung als change agent: Vom Verwalten zum Gestalten von Schule. In H. Altrichter, W. Schley & M. Schratz (Hrsg.), *Handbuch zur Schulentwicklung* (S. 160–189). Innsbruck: StudienVerlag.
- Schwanenberg, J., Klein, E. D., & Walpuski, M. (2018). Wie erfolgreich fühlen sich Schulleitungen und welche Unterstützungsbedürfnisse haben sie? *SHIP Working Paper Reihe, No. 03, Oktober 2018*. doi.org/10.17185/duerpublico/47202
- Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (2014). *Standards für die Lehrerbildung: Bildungswissenschaften*. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 16.12.2004 i. d. F. vom 12.06.2014. Zugriff am 09.03.2019. Verfügbar unter: [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2004/2004\\_12\\_16-Standards-Lehrerbildung-Bildungswissenschaften.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/2004/2004_12_16-Standards-Lehrerbildung-Bildungswissenschaften.pdf).
- Steffens, U., & Bargels, T. (1987). *Qualität von Schule, Hefte 1–3*. Wiesbaden & Konstanz: Hessisches Institut für Bildungsplanung und Schulentwicklung.
- Steuer, E., & Tenfelde, W. (Hrsg.). (1978). *Schulleitungsausbildung: Auf dem Weg zur innovativen Schule*. Opladen: Leske + Budrich.
- Warwas, J. (2012). *Berufliches Selbstverständnis, Beanspruchung und Bewältigung in der Schulleitung*. Wiesbaden: VS. doi.org/10.1007/978-3-531-19300-7
- Werle, P. (2001). *Zum beruflichen Selbstkonzept des Schulleiters. Eine Untersuchung zum beruflichen Selbstbild und Selbstverständnis von Schulleiterinnen und Schulleitern sowie deren Bedürfnisse und Erwartungen an die Schulleiterfortbildung*. Saarbrücken: Conte.
- Wissinger, J. (1994). Schulleiter-Beruf und Lehreridentität – zum Rollenkonflikt von Schulleiterinnen und Schulleitern. Ein Beitrag zur Schulentwicklungsforschung. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie*, 14 (1), 38–57.
- Wissinger, J. (2011). Schulleitung und Schulleitungshandeln. In E. Terhart, H. Bennewitz & M. Rothland (Hrsg.), *Handbuch der Forschung zum Lehrerberuf* (S. 98–115). Münster: Waxmann.

## Anhang

Tab. 3: Übersicht über Pflicht zur Qualifizierung zur Schulleitung in Deutschland

<b>Bundesland</b>	<b>verpflichtend</b>	<b>Quelle</b>
Baden-Württemberg	ja	Landesregierung Baden-Württemberg (2004, August 3). Rahmenkonzept der Landesregierung zur Führungskräfteentwicklung. Verfügbar unter: <a href="https://opus-hslb.bsz-bw.de/files/46/Rahmenkonzept_Landesregierung.pdf">https://opus-hslb.bsz-bw.de/files/46/Rahmenkonzept_Landesregierung.pdf</a> . Rahmenkonzeption zur regionalen Begleitung neuer Schulleiter*innen. Bei dieser Konzeption handelt es sich gemäß Auskunft vom Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg um ein „internes, nicht veröffentlichtes Papier und verbindliche Arbeitsgrundlage“.
Bayern	ja	Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus vom 19. Dezember 2006 (Az.: III.6-5 P 4020-6.73 510).
Berlin	ja	Verordnung über die Laufbahnen der Beamtinnen und Beamten der Laufbahnfachrichtung Bildung (Bildungslaufbahnverordnung – BLVO) vom 18. Dezember 2012 (GVBl. S. 546), speziell § 15.
Brandenburg	nein	
Bremen	ja	Verordnung über die Fortbildung der Lehrkräfte und Lehrer in besonderer Funktion an öffentlichen Schulen (Lehrerfortbildungsverordnung) vom 2. August 2005 (Brem.GBl. 2005, 386), zuletzt § 10 geändert durch Artikel 4 der Verordnung vom 04. Februar 2015 (Brem.GBl. S. 93).
Hamburg	ja	Ziel- und Leistungsvereinbarung (ZLV) zwischen der Behörde für Schule und Berufsbildung und dem Landesinstitut zu ausgewählten LI-Leistungen (letzte derzeit verfügbare Version ist für den Zeitraum 2015–2016).
Hessen	geplant	
Mecklenburg-Vorpommern	ja	Verwaltungsvorschrift des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur vom 4. Februar 2014.
Niedersachsen	ja	Erlass des Niedersächsischen Kultusministeriums vom 16.04.2004 (I/2 – 84201).
Nordrhein-Westfalen	ja	RdErl. d. Ministeriums für Schule und Weiterbildung v. 02.05.2016.
Rheinland-Pfalz	ja	Landesgesetz zur Stärkung der inklusiven Kompetenz und der Fort- und Weiterbildung von Lehrkräften (IKFWBLEhG) vom 27. November 2015.
Saarland	nein	
Sachsen	ja	Pflicht wird gemäß schriftlicher Auskunft des Landesamtes für Schule und Bildung, ehemals Sächsisches Bildungsinstitut (SBI), „indirekt abgeleitet aus den Aufgaben eines Schulleiters, die im Schulgesetz § 42 verankert sind. Eine eigenständige Verordnung gibt es nicht.“
Sachsen-Anhalt	nein	
Schleswig-Holstein	ja	Dienstvereinbarung zur Fort- und Weiterbildung für Lehrkräfte durch das IQSH vom 19. Juli 2007.
Thüringen	ja	Konzeption des Thüringer Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur zur Qualifizierung von pädagogischen Führungspersonen in Schulen, zuletzt geändert am 20. Januar 2014 in Verbindung mit dem Thüringer Lehrerbildungsgesetz (ThüLbG) Artikel 35 (allgemeine Pflicht der beruflichen Weiterqualifizierung für Lehrkräfte, aus der die Pflicht der Schulleiterqualifizierung abgeleitet wird).

Quelle: eigene Darstellung

Tab. 4: Übersicht über die Dauer von verpflichtenden Qualifizierungsmaßnahmen für Schulleiter\*innen

<b>Bundesland</b>	<b>Originalangabe</b>	<b>Dauer in Tagen</b>	<b>Quelle</b>
Baden-Württemberg	15 Tage.	15	Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen. Überblick: Gesamtstruktur der Einführungsfortbildungen für neue Schulleiter/innen. Zugriff am 16.10.2018. Verfügbar unter: <a href="https://lehrerfortbildung-bw.de/q_pf/aufgabenbereiche/schulleit/fb_einf/ueberblick.htm">https://lehrerfortbildung-bw.de/q_pf/aufgabenbereiche/schulleit/fb_einf/ueberblick.htm</a> .
Bayern	Das Modul A der Vorqualifikation hat einen Zeitumfang von 10 Lehrgangstagen, die Ausbildung (Modul B) von 12½ Tagen, die berufsbegleitende Phase (Modul C) von 10 Tagen.	32,5	Bayerische Staatsministerien für Unterricht und Kultus und Wissenschaft, Forschung und Kunst (12/19/2006): Qualifikation von Führungskräften an der Schule. 2238-UK. Zugriff am 16.10.2018. Verfügbar unter: <a href="http://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayVwV154403">http://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayVwV154403</a> .
Berlin	120 Stunden (à 45 Minuten).	15	Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft: Verordnung über die Laufbahnen der Beamtinnen und Beamten der Laufbahnfachrichtung Bildung (Bildungslaufbahnverordnung – BLVO) vom 18. Dezember 2012.
Brandenburg	–	0	
Bremen	9 Module à 2 Tage und 2 eintägige Module.	20	Landesinstitut für Schule Bremen (2018). ProfiS – Professionell führen in der Schule. Zugriff am 16.10.2018. Verfügbar unter: <a href="https://www.lis.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen56.c.8366.de">https://www.lis.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen56.c.8366.de</a> .
Hamburg	5 Sitzungen à 3 Stunden; 11 Module mit insgesamt 21 Tagen; ein 3–5-tägiges Modul.	27,875	Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung (LI) Hamburg. Ausbildung für schulisches Führungspersonal. Zugriff am 16.10.2018. Verfügbar unter: <a href="https://li.hamburg.de/fuehrungskraefte-ausbildung/">https://li.hamburg.de/fuehrungskraefte-ausbildung/</a> .
Hessen	–	0	
Mecklenburg-Vorpommern	Phase 1: Orientierungsseminar – 6 Tage; Phase 2: Vorbereitende Qualifizierung – 11 Tage.	17	Institut für Qualitätsentwicklung Mecklenburg-Vorpommern (IQ M-V): Ausschreibung zur Qualifizierung von schulischen Führungskräften ab Schuljahr 2016/2017. Zugriff am 15.12.2017. Verfügbar unter: <a href="https://www.bildung-mv.de/lehrer/fort-und-weiterbildung/fuehrungskraefte-qualifizierung/index.html">https://www.bildung-mv.de/lehrer/fort-und-weiterbildung/fuehrungskraefte-qualifizierung/index.html</a> .
Niedersachsen	25 Tage, die in Kurseinheiten über 3–5 Tage organisiert werden.	25	Niedersächsisches Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung (NLQ) (2017): Niedersächsischer Bildungsserver: QSL. Zugriff am 15.12.2017. Verfügbar unter: <a href="http://www.nibis.de/nibis.php?menid=8131">http://www.nibis.de/nibis.php?menid=8131</a> .

<b>Bundesland</b>	<b>Originalangabe</b>	<b>Dauer in Tagen</b>	<b>Quelle</b>
Nordrhein-Westfalen	Die Qualifizierung umfasst insgesamt 104 Fortbildungsstunden, die in der Regel an 13 Fortbildungstagen absolviert werden.	13	Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen: Schulleitungsqualifizierung in Nordrhein-Westfalen. Zugriff am 03.02.2018. Verfügbar unter: <a href="https://www.qua-lis.nrw.de/cms/upload/PDF/Broschuere_SLQ.pdf">https://www.qua-lis.nrw.de/cms/upload/PDF/Broschuere_SLQ.pdf</a> .  <i>Nota bene:</i> Das zuständige Ministerium hieß bis Juni 2017 Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen und heißt seitdem Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen.
Rheinland-Pfalz*	5 Pflichtmodule (10 Tage, innerhalb eines Jahres); Regionale Transfergruppen (4 Nachmittage).	12	Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz. Zugriff am 17.10.2018. Verfügbar unter: <a href="https://zfs.bildung-rp.de/fortbildung-arbeitsbereiche/verpflichtende-fortbildung-fuer-neue-schulleiterinnen-und-schulleiter/primarstufe.html">https://zfs.bildung-rp.de/fortbildung-arbeitsbereiche/verpflichtende-fortbildung-fuer-neue-schulleiterinnen-und-schulleiter/primarstufe.html</a> ; <a href="https://zfs.bildung-rp.de/fortbildung-arbeitsbereiche/verpflichtende-fortbildung-fuer-neue-schulleiterinnen-und-schulleiter/sekundarstufe.html">https://zfs.bildung-rp.de/fortbildung-arbeitsbereiche/verpflichtende-fortbildung-fuer-neue-schulleiterinnen-und-schulleiter/sekundarstufe.html</a> .  Hinweis: Es werden zwei Wege der Qualifizierung mit unterschiedlichem Stundenumfang für die Primarstufe angeboten. Für diesen Beitrag wurde die (umfangreichere) Alternative I als Grundlage verwendet.
Saarland	–	0	
Sachsen	Die amtseinführende Qualifizierung dauert 2½ Jahre und beinhaltet 19 Präsenztage sowie bis zu 5 Tage Hospitation (Wahlbereich).	19	Sächsisches Bildungsinstitut (2013): Konzeption zur Qualifizierung schulischer Führungskräfte in Sachsen. Radebeul.  <i>Nota bene:</i> Das zuständige Institut hieß bis zum 31.12.2017 Sächsisches Bildungsinstitut (SBI) und heißt seitdem Landesamt für Schule und Bildung.
Sachsen-Anhalt	–	0	
Schleswig-Holstein	Verbindliche Teilnahme an einer 3-tägigen sowie zwei 1-tägigen Veranstaltungen zur Einführung in das Amt der Schulleiterin oder des Schulleiters.	5	Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein: Dienstvereinbarung zwischen dem Ministerium für Bildung und Wissenschaft des Landes Schleswig-Holstein, dem Hauptpersonalrat-Lehrkräfte im MBW und dem Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein über ein Konzept zur Vorbereitung von Lehrkräften auf die Übernahme von schulischen Führungsaufgaben.

<b>Bundesland</b>	<b>Originalangabe</b>	<b>Dauer in Tagen</b>	<b>Quelle</b>
Thüringen	Amtseinführende Qualifizierung (3. Phase): 25 Fortbildungstage; Begleitende Qualifizierung (4. Phase): 11–12 Fortbildungstage.	37	Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien: Thüringer Schulportal. Schulleiterfortbildung. Zugriff am 15.12.2017. Verfügbar unter: <a href="https://www.schulportal-thueringen.de/web/guest/fuehrungskraefte/schulleiterfortbildung">https://www.schulportal-thueringen.de/web/guest/fuehrungskraefte/schulleiterfortbildung</a> . Ebenfalls dargestellt in: Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2014): Konzeption des Thüringer Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur zur Qualifizierung von pädagogischen Führungspersonen in Schulen. Erfurt.

Anm.: \* Die Analyse bezieht sich hierbei auf die Primarstufe Alternative I ohne Wahlpflichthandlungsfelder, welche bis Juni 2018 als einzige Variante angeboten wurde. Seit Juni 2018 wird für die Sekundarstufe und als Alternative für die Primarstufe eine Variante mit 3 Pflichtmodulen (4,5 Tagen) und zwei kollegialen Arbeitsgruppennachmittagen angeboten.

Quelle: eigene Darstellung

*Pierre Tulowitzki*, Jun.-Prof. Dr., geb. 1982, Juniorprofessor für Bildungsmanagement und Leiter der Abteilung für internationales Bildungsmanagement an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg.  
E-Mail: [tulowitzki@ph-ludwigsburg.de](mailto:tulowitzki@ph-ludwigsburg.de)

*Imke Hinzen*, geb. 1993, Studentische Mitarbeiterin in der Abteilung für internationales Bildungsmanagement an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg.  
E-Mail: [hinzenimke@stud.ph-ludwigsburg.de](mailto:hinzenimke@stud.ph-ludwigsburg.de)

*Marvin Roller*, geb. 1988, Akademischer Mitarbeiter in der Abteilung für internationales Bildungsmanagement an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg.  
E-Mail: [marvin.roller@ph-ludwigsburg.de](mailto:marvin.roller@ph-ludwigsburg.de)

Anschrift: PH Ludwigsburg, Reuteallee 46, 71634 Ludwigsburg

## Danksagung

Die Autor\*innen danken den vielen engagierten Menschen auf Ebene der Ministerien und der Landesinstitute für wertvolle Rückmeldungen und Erläuterungen rund um dieses Vorhaben. Besonderer Dank gilt Martina Girnus, Bernd Jankofsky und Matthias Böckermann.