



HESSISCHER LANDTAG

15. 05. 2025

Kleine Anfrage

Moritz Promny (Freie Demokraten) vom 01.04.2025

Unbesetzte Schulleitungsstellen – Führungsverständnis der Landesregierung und Antwort

Minister für Kultus, Bildung und Chancen

Vorbemerkung Fragesteller:

Bildungsminister Schwarz spricht laut Bericht der Gießener Allgemeinen vom 13.03.2025 von Schulleitern als „Krisenmanager, Leiter eines Unternehmens und Psychologe“, die einen „Blumenstrauß an Qualifikationen“ benötigten. Gleichzeitig bleiben 229 Schulleitungsstellen in Hessen unbesetzt. Trotz dieser alarmierenden Zahl fehlen in den Aussagen des Ministers innovative Konzepte zur Entlastung und Unterstützung von Schulleitungen. Das Festhalten an traditionellen Führungsmodellen erscheint angesichts der aktuellen Herausforderungen nicht mehr zeitgemäß.

Vorbemerkung Minister für Kultus, Bildung und Chancen:

Die Landesregierung unterstützt Schulleiterinnen und Schulleiter sowie weitere Mitglieder der Schulleitung mit vielfältigen Maßnahmen bei der Bewältigung ihrer vielschichtigen Aufgaben. Damit ihnen die zeitlichen Ressourcen für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehen, erhalten diese Leiter- beziehungsweise Leitungsdeputate. Diese Deputate reduzieren die Anzahl der festgelegten zu unterrichtenden Pflichtstunden. Außerdem unterstützt die Landesregierung Schulleitungen seit 2020 durch eine jährlich steigende Zuweisung von Finanzmitteln an die Schulträger im Rahmen des Programms „Starke Heimat Hessen“. Dazu wurde den kommunalen Schulträgern über den Kommunalen Finanzausgleich (KFA) in den Jahren 2020 bis 2024 ein jährlich steigender Betrag von 5 Millionen Euro zur Verfügung gestellt. Im Jahr 2024 wurde das Projektziel von 25 Millionen Euro erreicht. Das Projektvolumen entspricht umgerechnet rund 500 Stellen in Schulsekretariaten, die mit den Mitteln neu geschaffen werden können, was zur Entlastung der Schulleitungen von bürokratischen Aufgaben beiträgt.

Um zukünftige Schulleiterinnen und Schulleiter sowie angehende Schulleitungsmitglieder frühzeitig auf eine mögliche Leitungsaufgabe vorzubereiten, stehen Interessierten bereits vor der Übernahme einer Leitungstätigkeit Qualifizierungsangebote zur Verfügung. Hierbei handelt es sich um die Qualifizierung für Schulleiterinnen und Schulleiter in Hessen (QSH) Vor Amt – Mittlere Führungsebene und Vor Amt – Schulleitung. Weitere passgenaue Qualifizierungsangebote stehen eigens für neu im Amt eingeführte Schulleiterinnen und Schulleiter (QSH Neu im Amt) sowie für erfahrene Leitungskräfte zur Verfügung (QSH Im Amt).

Diese Qualifizierungsangebote unterstützen angehende sowie erfahrene Schulleiterinnen und Schulleiter bei der Anwendung moderner Führungsmodelle wie dem Full Range of Leadership-Modell. Dieses Modell betrachtet verschiedene Führungsstile und stellt eine übergeordnete Führungstheorie dar. Darüber hinaus wird mit dem Schwerpunkt PERMA-Lead in allen Qualifizierungsmaßnahmen verdeutlicht, welchen Wert auch dieser Führungsstil für Schulleitung besitzt. Dieses Modell ist darauf ausgerichtet, ein Arbeitsklima zu schaffen, das die Stärken und Talente von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördert und ihnen erlaubt, diese in ihrer Arbeit einzusetzen und auszubauen.

Jährlich absolvieren derzeit rund 150 Lehrkräfte QSH Vor Amt – Mittlere Führungsebene und 190 Teilnehmerinnen und Teilnehmer QSH Vor Amt – Schulleitung. Die Qualifizierungsmaßnahmen waren in den letzten Jahren immer ausgebucht und auch für das Jahr 2025 sind die Plätze bereits besetzt. Dass so viele Lehrkräfte an diesen Maßnahmen teilnehmen, zeigt ihre hohe Motivation für den Beruf und ihr starkes Engagement für die Schulen. Gleichzeitig bestätigt das Interesse, dass eine Tätigkeit in der Schulleitung für viele Lehrkräfte attraktiv ist.

Zudem erhält in Hessen jede neue Schulleiterin beziehungsweise jeder neue Schulleiter einen Gutschein für ein Coaching zur Unterstützung des Rollenwechsels, der mit der neuen Position einhergeht.

Hinsichtlich der in der Vorbemerkung des Fragestellers genannten Zahl vakanter Schulleitungsstellen ist zu betonen, dass solche Angaben immer nur stichtagsbezogen gültig sind. Entsprechende Zahlen unterliegen beispielsweise aufgrund von Ruhestandsversetzungen und neu besetzten Stellen kontinuierlichen Veränderungen. So wurden alleine seit dem Schuljahresbeginn 2024/2025 bis zum Stichtag 31.10.2024 150 Stellen von Schulleiterinnen und Schulleitern sowie von Stellvertreterinnen und Stellvertretern besetzt.

Im Allgemeinen ist der Ablauf von Verfahren zur Besetzung von Funktionsstellen im hessischen Schuldienst im Erlass über Ausschreibungs- und Auswahlverfahren zur Besetzung von Stellen geregelt. Demnach sind freiwerdende Funktionsstellen so auszuschreiben, dass eine Besetzung bei planmäßigem Ablauf nahtlos erfolgen kann. In diesem Sinne ist es das Ziel der Landesregierung, für jedes Ausschreibungs- und Auswahlverfahren eine termingerechte Nachbesetzung für die betroffene Stelle zu erreichen. Jedoch sind beispielsweise Ruhestandsversetzungen aus gesundheitlichen Gründen ebenso wenig früh- beziehungsweise rechtzeitig absehbar wie kurzfristige Anträge auf vorzeitige Ruhestandsversetzung oder die Auswahl eines Funktionsstelleninhabers oder einer Funktionsstelleninhaberin in einem anderen Stellenbesetzungsverfahren. Diese Entwicklung hat sich vor allem in den letzten Jahren aufgrund eines zunehmenden Generationenwechsels verstärkt, was die Durchführung der Funktionsstellenbesetzungsverfahren beeinflusst. Die an künftige Schulleiterinnen und Schulleiter zu stellende Anforderung, bereits vor ihrer Auswahl Erfahrungen in einer Leitungsfunktion gesammelt zu haben, führt häufig dazu, dass die Besetzung einer Schulleiterstelle die Vakanz einer anderen Schulleiterstelle beziehungsweise einer anderen stellvertretenden Schulleiterstelle nach sich zieht. Außerdem bauen die Beteiligungs- und Abstimmungsprozesse eines Besetzungsverfahrens aufeinander auf und können deshalb nicht parallel durchgeführt werden. Daher führen bereits zu Beginn des Verfahrens auftretende Bearbeitungs Hindernisse, beispielsweise durch eine verspätet erstellte dienstliche Beurteilung aufgrund der Erkrankung eines Bewerbers oder einer Bewerberin, zur Verzögerung sämtlicher Folgeschritte. Darüber hinaus darf nicht jede vakante Funktionsstelle ausgeschrieben werden. Die Gründe hierfür liegen beispielsweise in avisierten Organisationsänderungen (unter anderem Zusammenlegung oder Aufhebung von Schulstandorten) oder bei zeitnah unterzubringenden, aus dem Auslandsschuldienst zurückkehrenden Funktionsstelleninhaberinnen und Funktionsstelleninhabern. In den Fällen, in denen eine vorübergehende Vakanz nicht vermieden werden kann, wird der schulische Betrieb durch organisatorische Maßnahmen sichergestellt, so dass selbstverständlich jede Schule geleitet wird. Bei Schulleiterinnen und Schulleitern erfolgt – je nach Art der zu besetzenden Stelle – die Vakanzvertretung durch die stellvertretende Schulleitung, eine gewählte Abwesenheitsvertretung, ein damit beauftragtes anderes Schulleitungsmitglied oder die Leiterin beziehungsweise den Leiter einer benachbarten Schule.

Diese Vorbemerkungen vorangestellt, beantworte ich die Kleine Anfrage wie folgt:

Frage 1 Welche innovativen Führungs- und Organisationsmodelle für Schulen wurden in den letzten fünf Jahren in Hessen pilotiert und mit welchem Ergebnis?

Auf die Vorbemerkung wird verwiesen. QSH Vor Amt – Schulleitung wurde im Schuljahr 2016/2017 eingeführt, QSH Vor Amt – Mittlere Führungsebene im Schuljahr 2018/2019 und die beiden Angebote in der Phase QSH Im Amt im Schuljahr 2021/2022. Alle Angebote werden fortlaufend bedarfsgerecht weiterentwickelt.

Frage 2 Welche alternativen Modelle zur klassischen Einzelschulleitung (zum Beispiel Führungsteams, geteilte Führung) werden in Hessen erprobt oder sind geplant?

Neben der Schulleiterin beziehungsweise dem Schulleiter übernehmen auch weitere Personen – zuvörderst weitere Mitglieder der Schulleitung – verantwortungsvolle organisatorische und konzeptionelle (Leitungs-)Aufgaben in der Schule. Die Gesamtverantwortung der Schulleiterin beziehungsweise des Schulleiters bleibt hiervon unberührt.

QSH basiert entsprechend auf dem Grundverständnis, dass Schulleitung auch eine Teamaufgabe darstellt. Exemplarisch ist hier aufzuführen:

- QSH Vor Amt – Mittlere Führungsebene unterstützt und begleitet die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Prozess der Rollenklärung explizit bezogen auf die Funktion als Schulleitungsmitglied und die Herausforderung des Führens im Mittelbau einer Organisation.

- QSH Neu im Amt fokussiert im Themenblock „Kommunikation und Team“ das Schulleitungsteam und thematisiert dabei, wie durch eine sinnvolle Einbindung weiterer Personen ein motiviertes und gut funktionierendes Schulleitungsteam entstehen kann.
- QSH Im Amt bietet Veranstaltungen, die speziell für Schulleitungsteams konzipiert sind und sich an deren Bedarfen ausrichten. Schwerpunkte sind hier Teambildung, Organisation und Arbeit im Team, Resilienz und salutogener Umgang mit Veränderungsprozessen.
- Eine externe Prozessbegleitung und Unterstützungs-Coachings werden auch explizit für Schulleitungsteams angeboten.

Frage 3 Welche digitalen Innovationen zur administrativen Entlastung von Schulleitungen hat die Landesregierung implementiert?

Zur administrativen Entlastung von Schulleitungen hat die Landesregierung das Schulportal Hessen (SPH) als zentrale, landesweit einheitlich nutzbare und datenschutzkonforme digitale Lern- und Arbeitsplattform bereitgestellt, die einen orts- und zeitunabhängigen Zugang zu schulorganisatorisch relevanten Anwendungen ermöglicht und zugleich umfassende Funktionalitäten zur Vereinfachung administrativer Aufgaben bietet. Dazu zählen insbesondere die Organisation und Unterstützung zur Durchführung von Abiturprüfungen, Zeugniskonferenzen und schulischen Wahlen. Die integrierte Oberstufenkurswahlkachel und das Wahl-Tool erleichtern beispielsweise die Planung und Durchführung von Kurs- und AG-Wahlen und reduzieren den manuellen Aufwand erheblich. Zudem tragen die digitale Noteneingabe und die Funktion „Kursmappe“ zu einer medienbruchfreien Leistungsdokumentation bei. Die Möglichkeit zur Durchführung digitaler Konferenzen über das integrierte Videokonferenzsystem entlastet Schulleitungen darüber hinaus organisatorisch, da Abstimmungen ortsunabhängig, zeitlich flexibel und ressourcenschonend erfolgen können. Die schulinterne Kommunikation sowie die Möglichkeit, Dateien zu versenden, werden durch entsprechende Systemfunktionen ebenfalls vereinfacht. Ergänzend stellt das Land gezielte Fortbildungsangebote für Schulleitungen bereit, um den sicheren und effizienten Einsatz digitaler Anwendungen zu gewährleisten.

Frage 4 Welche konkreten Maßnahmen plant die Landesregierung, um die 229 unbesetzten Schulleitungsstellen durch innovative Anreizsysteme zu besetzen?

Auf die Vorbemerkung wird verwiesen.

Frage 5 Welche wissenschaftlich fundierten Innovationen fließen in die „Qualifizierung für Schulleiterinnen und Schulleiter in Hessen“ (QSH) ein?

Die Anforderungen an Schulleitungen haben sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Um diesen Entwicklungen gerecht zu werden, ist QSH interdisziplinär, praxisnah und auf die Herausforderungen einer sich verändernden Bildungslandschaft ausgerichtet. Ziel ist es, Führungskompetenzen auszubauen und innovative Ansätze für eine zukunftsfähige Schulentwicklung zu fördern. Dabei stehen moderne Führungsansätze, neue Formen der Zusammenarbeit und die Unterstützung im beruflichen Alltag im Fokus.

QSH basiert auf aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen und innovativen Konzepten. Sie orientiert sich am „Kompetenzprofil für Schulleitungen in Hessen“ sowie am „Orientierungsrahmen zur Qualifizierung von Schulleitungen“ der Bildungsministerkonferenz. Diese beiden Werke bilden die Grundlage für die kontinuierliche Reflexion und Weiterentwicklung der Angebote. Die Qualifizierungen und Fortbildungen werden von erfahrenen Führungskräften, Coaches, Kommunikationsexpertinnen und -experten sowie Vertreterinnen und Vertretern aus Bildungsverwaltung und Wissenschaft gestaltet und verbinden wissenschaftlich fundiertes Wissen mit der schulischen Praxis.

Die konzeptionelle Weiterentwicklung von QSH Vor Amt – Schulleitung wurde von Prof. Dr. L. (Professor für Empirische Schul- und Unterrichtsforschung, Universität Kassel) wissenschaftlich mit dem Fokus auf Merkmale lernwirksamer Fortbildungen begleitet. Die erarbeiteten Schwerpunkte liegen auf einer praxisorientierten Kompetenzentwicklung und der gezielten Reflexion des Rollenwechsels.

Die Inhalte und Formate der QSH werden insgesamt regelmäßig evaluiert und mit externen Studien wie dem Schulleitungsmonitor Deutschland, der Zukunftsstudie Schulmanagement und der Cornelsen Schulleitungsstudie abgeglichen. Ziel ist es, ein agiles, bedarfsgerechtes und zukunftsorientiertes Fortbildungsangebot bereitzustellen.

Frage 6 Welchen Raum für eigenständige Innovationen und schulspezifische Lösungen haben Schulleitungen in Hessen?

Schulen werden beim Erarbeiten eigenständiger Innovationen und schulspezifischer Lösungen im Prozess der Umsetzung durch gezielte Qualifizierungs- und Fortbildungsangebote unterstützt. Dies geschieht innerhalb eines definierten rechtlichen und organisatorischen Rahmens, der durch das Hessische Schulgesetz sowie die Verordnungen und Erlasse des Ministeriums für Kultus, Bildung und Chancen vorgegeben ist. Innerhalb dieses Rahmens haben Schulleitungen in Hessen den Spielraum, schulische Entwicklung gezielt zu gestalten und nach individuellen Bedürfnissen vor Ort voranzutreiben.

Durch die Möglichkeit der Umwandlung in eine selbstständige Schule (selbstständige allgemein bildende Schule (SES), pädagogisch selbstständige Schule (PSES), selbstständige berufliche Schule (SBS), rechtlich selbstständige berufliche Schule (RSBS)) erhalten Schulen zudem erweiterte Handlungsspielräume.

Frage 7 Welche Best-Practice-Beispiele für innovative Schulführung aus anderen Bundesländern oder dem internationalen Raum werden in Hessen adaptiert?

Die schulische Führungskräfteentwicklung und -fortbildung in Hessen berücksichtigt internationale Erkenntnisse und Studien wie beispielsweise den Weltbildungsbericht der UNESCO. Durch Kooperationen mit externen Partnern aus den Instituten anderer Länder erweitert sich das Fortbildungsangebot für Schulleitungen stetig.

So beinhaltet QSH Im Amt auch Bezüge zu anderen Ländern:

- Schule in herausfordernden Zeiten: Vortrag und Diskussion unter Einbindung einer Modellschule aus Baden-Württemberg, in dem Gelingensfaktoren von Schultransformation im Spannungsfeld von Digitalität und Nachhaltigkeit vorgestellt werden.
- KI für Schulleitungen: Praxisworkshops unter Einbindung eines Berufskollegs aus Nordrhein-Westfalen und einer Bildungsakademie aus Bayern.

Frage 8 Welche innovativen Unterstützungssysteme für Schulleitungen in Krisensituationen hat die Landesregierung etabliert?

Die Landesregierung hat passende Unterstützungssysteme für Schulleitungen in Krisensituationen etabliert. So unterstützt der umfassende Handlungsleitfaden „Handeln in Krisensituationen“ Schulleitungen und schulische Krisenteams in Krisenfällen. QSH Im Amt bietet zudem Fortbildungen zum Umgang mit schulischen Krisen- und Bedrohungssituationen. Auf dieser Grundlage können schulische Krisenpläne entwickelt werden.

Frage 9 Welche Rolle spielen innovative Schulentwicklungskonzepte und Gestaltungsfreiräume bei der Besetzung von Schulleitungsstellen?

Auf die Vorbemerkung wird verwiesen.

Frage 10 Wie bewertet die Landesregierung den Innovationsgrad des hessischen Schulleitungskonzepts im Vergleich zu führenden Bildungssystemen international?

Die Qualifizierung und Fortbildung schulischer Führungskräfte in Hessen setzt im UNESCO-Weltbildungsbericht 2024/2025 geforderte Standards um. Der Weltbildungsbericht definiert vier wesentliche Bereiche: das Setzen von Erwartungen, den Fokus auf Lernen, die Förderung von Zusammenarbeit und die Personalentwicklung. QSH greift diese Aspekte mehrdimensional auf, indem sie unter anderem Kommunikation, Verwaltungshandeln und Schulrecht sowie Unterrichtsentwicklung behandelt. Durch die Erweiterung des eigenen Führungsrepertoires anhand aktueller Leadership-Modelle – wie beispielsweise PERMA-Lead – werden Schulleiterinnen und Schulleiter befähigt, ihr Personal zu entwickeln und zum Entfalten der vorhandenen Potenziale zu bewegen. Dabei sind besonders die Stärkenorientierung und die Sinngebung von Aufgaben sowie Leistungen zentral. So wird sichergestellt, dass Schulleitungen in Hessen nicht nur organisatorische Aufgaben übernehmen, sondern auch aktiv die Schulqualität verbessern.

Diese gezielte Qualifizierung und die systematische Qualifizierung neuer Schulleiterinnen und Schulleiter sowie der Fokus auf pädagogische Führung entsprechen internationalen Empfehlungen.