

Vorabdruck



Zeitschrift für Bildungsverwaltung

Jahrgang 30 – 2013 – Heft 2

Manfred Marwede

Vom Wesen einer rechtsfähigen Schule am Beispiel der Regionalen Berufsbildungszentren in Schleswig-Holstein – Ein anspruchsvoller Weg

Vorbemerkung

„Im Rahmen der Weiterentwicklung der Beruflichen Schulen zu Regionalen Berufsbildungszentren (RBZ) werden den Schulen weitest gehende Selbständigkeit und größtmögliche Eigenverantwortung übertragen. Dies soll sie in die Lage versetzen, eine kontinuierliche Verbesserung ihrer Unterrichtsqualität, auch durch raschere Anpassung an die Anforderungen der Wirtschaft, zu erreichen und bei der Gestaltung des regionalen Berufsbildungsangebots mitzuwirken. RBZ sind eigenverantwortlich handelnde, rechtlich selbständige Bildungsunternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit. Als öffentliche berufsbildende Schulen erfüllen sie dabei weiterhin vorrangig den staatlichen Bildungsauftrag.“¹

Um die von der Landesregierung Schleswig-Holstein erklärte Zielsetzung für die RBZ umzusetzen, wurde die Möglichkeit geschaffen, Selbständigkeit und Eigenverantwortung der beruflichen Schulen in der Form einer Rechtsfähigen Anstalt des öffentlichen Rechts (rAöR) auszuüben. Diese in Deutschland für öffentliche Schulen einmalige Rechtsform wurde im schleswig-holsteinischen Schulgesetz² 2007 geregelt. Seit dieser Schulgesetzänderung sind in Schleswig-Holstein bis heute 18 Regionale Berufsbildungszentren als rechtsfähige Anstalten des öffentlichen Rechts errichtet worden. Das sind bereits 56 % aller berufsbildenden Schulen. 7 Kreise (von 11) und 3 kreisfreie Städte (von 4) in Schleswig-Holstein haben als kommunale Träger ihre beruflichen Schulen in RBZ als rAöR umgewandelt.

Die Wurzeln dieses Paradigmenwechsels gehen auf mehrere Entwicklungen zurück:

- auf das Neue Steuerungsmodell in der Verwaltung (u. a. Aufbau einer unternehmensähnlichen dezentralen Führungs- und Organisationsstruktur) zu Beginn der 90er Jahre,
- auf die Auszeichnung des dänischen Berufsbildungssystems (weitreichende Selbständigkeit und Eigenverantwortung) durch die Bertelsmann Stiftung 1999,

¹ Bericht über die Weiterentwicklung des Schulsystems in Schleswig-Holstein (2006), Seite 6.

² Schulgesetz Schleswig-Holstein vom 24. Januar 2007; §§ 100-110.

- auf die BLK Initiative „Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken – Rolle und Beitrag der beruflichen Schulen (Förderung der Eigenständigkeit beruflicher Schulen), Fachtagung im Dezember 2001.

Es gibt sicher noch viele weitere Reformbewegungen aus den 80er/90er Jahren, die auf den Prozess „Selbständige Schule“ Einfluss gehabt haben. Hier will ich diese Vielfalt nicht nachzeichnen. Aber zentrale Ideen noch einmal hervorheben:

- die Idee von Schule als eine lernende Organisation,
- die Bereitschaft zur Übernahme von Eigenverantwortung durch mehr Selbständigkeit,
- die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen durch Dezentralisierung,
- die Budgetierung als neues Steuerungskonzept für eigenverantwortliches Wirtschaften und
- die Einführung von Qualitätsmanagementkonzepten mit einer stärkeren „Kundenorientierung“.

Neben vielen anderen innovativen Ansätzen und Übertragungen von Befugnissen auf die Schulleitung der Berufsbildenden Schulen war im Kern für die RBZ-Entwicklung die Umwandlung der Rechtsform in eine rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts von zentraler Bedeutung. Da es bei diesem Prozess der Umwandlung nicht nur um das „Umlegen eines Schalters geht“ oder „um den Austausch eines Begriffes“³, sondern es auch auf der Beziehungsebene für zahlreiche Personen um ein neues Rollenverständnis, um Entscheidungs- und Zuständigkeitsverlagerungen⁴ von einer Verwaltungseinheit auf die andere geht, soll dieser Beitrag das Wesen einer „Rechtsfähigkeit“ klären und Menschen im Umfeld der Regionalen Berufsbildungszentren in ihrem Handeln ermutigen, diesen neuen Weg der Rechtsfähigkeit einer staatlichen Bildungseinrichtung weiter voran zu gehen und zu fördern. Dabei greife ich auf Erfahrungen aus dem Entwicklungsprozess der Regionalen Berufsbildungszentren als rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts in Schleswig-Holstein zurück und streife am Rande Potentiale der Weiterentwicklung dieser neuen Schulform in einer veränderten Rechtsform.

³ Marwede (2001): Berufsbildende Schule als Regionales Berufsbildungszentrum ist mehr als nur der Austausch eines Begriffes.

⁴ Diese Verlagerung von Verantwortung wird nicht zu Unrecht psychologisch/persönlich als Machtverlust wahrgenommen, was in einigen Fällen zu erheblichen „Widerständen“ führt.

1. Erweiterung des öffentlichen Anstaltsrechts für Schulen durch die Rechtsfähigkeit

Öffentliche Schulen sind in Deutschland **traditionell nichtrechtsfähige Anstalten** des öffentlichen Rechts (unselbständige Anstalt). „Sie sind nur organisatorisch selbständig, aber rechtlich noch Teil eines anderen Verwaltungsträger“⁵ (z. B. Schulbehörde/Ministerium/Schulträger als Körperschaft des öffentlichen Rechts ‚KdöR‘) und an Weisungen und Anordnungen der für Schule zuständigen Ministerien gebunden. Durch Gesetze, Erlasse und Delegation von Verantwortung erhalten diese nichtrechtsfähigen öffentlichen Schulen seit vielen Jahren in den einzelnen Bundesländern z. T. sehr unterschiedliche und weitreichende Gestaltungsräume, um mehr Eigenverantwortung in diversen Aufgabenfeldern von Schule ausüben zu können.⁶ „Letztlich zeigt sich jedoch, dass es sich in allen Fällen um eine ‚geliehene‘ Eigenverantwortung handelt. Die Schulen werden nicht aus eigenem, sondern auf übertragenem Recht tätig.“⁷

In Schleswig-Holstein wuchs der politische Wille im RBZ-Erprobungsprozess (2001 bis 2006), die Berufsbildenden Schulen zu einem Höchstmaß an Eigenverantwortung zu führen und diese statt mit einer „geliehenen“ Verantwortung mit einer „echten“ Eigenverantwortung (durchaus im Sinne des dänischen Vorbildes) auf der Basis einer neuen Rechtsform auszustatten. Die im RBZ-Erprobungsprozess formulierten Aufgaben eines Regionalen Berufsbildungszentrums (u. a. Weiterbildung, Vertragswesen, eigenverantwortliche Bewirtschaftung der Budget und der eigenen Einnahmen/Drittmittel, aktive Service- und Koordinierungsaufgaben in Berufsbildungsnetzwerken vor Ort) gehen weit über das Aufgabenspektrum einer „normalen“ Schule hinaus.⁸

Hermann Avenarius, der sich bei der BLK-Fachtagung in Lübeck 2001 mit der Thematik „Förderung der Eigenständigkeit Beruflicher Schulen zwischen Verfassungsgebot und den Anforderungen beruflicher Aus- und Weiterbildung“ auseinandersetzte, kam zu der Schlussfolgerung, „dass die Rechtsform der nichtrechtsfähigen Anstalt für die Wahrnehmung der Aufgaben eines Regionalen Berufsbildungszentrum wenig geeignet erscheint.“⁹ Von daher war es in der Folge richtig und rechtlich konsequent, über eine neue Rechtsform nachzudenken. Gegenstand der Erörterungen waren u. a. rechtsfähige Anstalt, Stiftung,

⁵ Maurer (2011), § 23 Rn 48.

⁶ Vgl. Avenarius u. a. (2003). Es ist sicher lohnenswert, diese aus dem Jahre 2003 stammende und sehr informative Gesamtübersicht zu den rechtlichen Regelungen selbständiger Schulen für alle Bundesländer zu aktualisieren.

⁷ Avenarius (2001), Seite 53.

⁸ Vgl. hierzu auch: Konzeptstudie (2001), Eckpunktepapier (2005), Handreichung (2006).

⁹ Avenarius (2001), Seite 53.

Landesbetrieb/Eigenbetrieb und GmbH (gemeinnützig). Der Landtag hat dann die schulgesetzlichen Voraussetzungen geschaffen, dass Schulträger ihre berufliche Schule in ein Regionales Berufsbildungszentrum als **rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts** (Selbständige Anstalt) auf Antrag umwandeln können. Selbstverständlich sind nach dem SchulG-SH die Regionalen Berufsbildungszentren auch als rechtsfähige Anstalten des öffentlichen Rechts berufsbildende Schulen und müssen entsprechend den staatlichen Bildungsauftrag erfüllen. Aber anders als die nichtrechtsfähige Anstalt ist die „rechtsfähige Anstalt auch rechtlich selbständig; sie ist nicht Teil eines anderen Verwaltungsträger, sondern **selbst Verwaltungsträger**.“¹⁰

Nicht selten werden verfassungsrechtliche Bedenken gegen die erweiterte Form der rechtlichen Selbständigkeit von Schulen vorgebracht. Die Arbeit und Organisation der RBZ als rechtsfähige AÖR entziehen sich nicht dem im Grundgesetz verankerten Rechtsstaatsstaatlichkeit, Demokratieprinzip und Sozialstaatlichkeit. Die vermuteten Verzerrungen durch „Wettbewerb“, das Herausbilden ungleicher Bildungschancen oder auch die Unterschiede in der Ausfinanzierung und Qualität der Schule etc. können sich aus ganz anderen Gründen genauso erhebliche Unterschiede entwickeln, wie sie schon heute faktisch bei den nichtrechtsfähigen Schulen vorhandenen sind. Diese Unterschiedlichkeit in der Umsetzung der Chancengleich ist entgegenzuhalten, „dass bloße Faktizität ein Verfassungsgebot nicht außer Kraft setzen und auch nicht vom Gesetzgeber zum Anlass genommen werden, diesen Zustand zu legitimieren.“¹¹

Die RBZ sind im Schulgesetz verankert und unterliegen der staatlichen Aufsicht und Kontrolle. Der Staat beschränkt sich allerdings bei der rechtlich selbständigen Schule (RBZ) auf eine Rahmensteuerung (Schulgesetz, Verordnungen, Lehrpläne, Stundentafeln etc.). Der Vorteil der rechtsfähigen Schule liegt in der rechtlichen Selbständigkeit und Eigenverantwortung sowie im Vertragsmanagement, das den Ausbau einer weiteren Profilierung (Angebotsstruktur) ermöglicht. Das RBZ in dieser Rechtsform deckt in der regionalen Bildungslandschaft den gesamten Bereich der Beruflichen Bildung nach Berufsbildungsgesetz¹² ab. Zahlreiche Aufgaben, Tätigkeiten und Entwicklungen sind auf der Basis von Verträgen mit dem RBZ zu schließen, was eine andere und nicht zu unterschätzende Qualität von Verlässlichkeit, Selbstbewusstsein, Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit der handelnden Personen in der Schule nachweisbar auslöst.

¹⁰ Maurer (2011) § 23 Rn 48; (Hervorhebung durch den Autor dieses Beitrages).

¹¹ Avenarius (2000), Seite 52.

¹² Vgl. Berufsbildungsgesetz § 1 „Berufsbildung im Sinne dieses Gesetzes sind die Berufsvorbereitung, die Berufsausbildung, die berufliche Fortbildung und die berufliche Umschulung.“

2. Erweiterung des Anstaltsrechts durch die Rechtsfähigkeit

Schleswig-Holstein hat in der Debatte der Rechtsfähigkeit von Schulen eine Vorreiterrolle übernommen. Die in Deutschland geschaffene Möglichkeit, berufliche Schulen von einer nichtrechtsfähigen öffentlichen Anstalt in eine rechtsfähige öffentliche Anstalt umzuwandeln, hat der Gesetzgeber in Schleswig-Holstein 2007 (inzwischen auch in Hessen 2011) durch Schulgesetzänderungen geregelt. Der Gesetzgeber verfolgt mit der Errichtung eines RBZ das Prinzip der Dezentralisierung, das heißt, die Verlagerung von operativen Aufgaben (z. B. Entscheidungsbefugnisse, Ressourcenverantwortung des Landes und des Schulträgers) auf eine selbständig handelnde Verwaltungseinheit (RBZ). Denn die „rechtsfähige Anstalt ist – Kraft ihrer rechtlichen Selbständigkeit – berechtigt und verpflichtet, die ihr obliegenden Aufgaben eigenverantwortlich wahrzunehmen.“¹³

Die rechtsfähige Anstalt bleibt weiter Teil der mittelbaren Staatsverwaltung und unterliegt insbesondere der Rechtsaufsicht des Landes.¹⁴ Regionale Berufsbildungszentren als rAöR „bilden eine dem Anstaltsträger wie jedem Dritten gegenüber selbständige rechtliche Zurechnungs-, Zuordnungs-, Vermögens- und Haftungseinheit mit eigenem Namen.“¹⁵ Sie können z.B. Kredite aufnehmen, Nutzungs-, Miet-, und Dienstverträge abschließen. Die RBZ sind „juristische Personen des öffentlichen Rechts und **als Träger öffentlicher Verwaltung** Glieder der staatlichen oder der kommunalen Dezentralisation.“¹⁶ Die rechtsfähige Anstalt ist, im Gegensatz zur nichtrechtsfähigen Anstalt, eine **juristische Person** des öffentlichen Rechts und **auch rechtlich selbständig**. Die Errichtung der rechtlichen Selbständigkeit bedeutet nicht den Rückzug des Staates aus seiner Verantwortung, sondern eine Neubestimmung der Aufgabenverteilung aller Akteure in der Legitimationskette; abgeleitet aus dem Grundgesetz: „Das gesamte Schulwesen steht unter der Aufsicht des Staates“.¹⁷

¹³ Maurer (2011) § 23 Rn 49.

¹⁴ Vgl. § 50 bis § 52 „Umfang der Aufsicht“ Landesverwaltungsgesetz.

¹⁵ Wolff u. a., § 86 Rn 28.

¹⁶ ebd.

¹⁷ Grundgesetz, Artikel 7.

2.1. Aufgaben

Sowohl nach dem SchulG-SH als auch nach der Satzung des Anstaltsträgers sind die Regionalen Berufsbildungszentren verpflichtet, den staatlichen Bildungsauftrag zu erfüllen.¹⁸ „Der Unterschied liegt – abgesehen von der Möglichkeit der Weiterbildung am RBZ – vor allem in der Art der staatlichen Aufgabendurchführung und Steuerung begründet, die ein RBZ aufgrund der Rechtsfähigkeit eigenständiger und unabhängiger wahrnehmen kann.“¹⁹ Bei der Errichtung eines BRZ wird aber nicht die Autonomie im Sinne von „jetzt können wir machen, was wir wollen“ eingeleitet. Auch eine rechtsfähige öffentliche Anstalt bleibt in einem mehr oder weniger deutlichen Abhängigkeitsverhältnis zu den Trägern der öffentlichen Verwaltung und der Aufsicht des Landes.²⁰

2.2 Status, Finanzen, Steuern

Rechtsfähige Anstalten sind nach dem Verwaltungsgesetz des Landes Schleswig-Holstein „**Verwaltungseinheiten mit eigener Rechtspersönlichkeit, die mit einem Bestand an sachlichen Mitteln und Dienstkräften Aufgaben der öffentlichen Verwaltung erfüllen.**“²¹ Sie sind also nicht mehr Teil eines anderen Anstaltsträgers (KdöR) und eine nachgeordnete Dienststelle, sondern sie sind als RBZ nunmehr eine neugeschaffene selbständige Verwaltungseinheit (AöR). „Der Begriff der sachlichen Mittel umfasst auch eine zur Erfüllung der gestellten Aufgabe ausreichende Finanzausstattung.“²² Die Dienstkräfte, soweit sie z.B. Lehrkräfte sind und vom Land Schleswig-Holstein eingestellt und bezahlt werden, sind gemäß SchulG-SH zur Dienstleistung an das RBZ abgestellte Angestellte und Beamte. Ein Sachverhalt der von den Lehrkräften und den sie vertretenden Verbänden und Gewerkschaften auch so gewollt wurde. Einen Bestand an Dienstkräften zu haben, bedeutet nicht, dass Lehrkräfte oder das Personal des Trägers an das RBZ versetzt werden müssen. Es reicht aus, wenn das Bildungsministerium oder der Anstaltsträger „die Dienstkräfte, die die Anstalt zur Erfüllung ihrer Aufgabe benötigt, insgesamt zu diesem Zweck vorhält“²³ und diese zur Ableistung ihres Dienstes an das RBZ abstellt. In keinem Fall ist es in Schleswig-Holstein zu einem Überleitungsvertrag gekommen.

¹⁸ Vgl. § 101 Aufgaben, Schulgesetz § 4 (Bildungs- und Erziehungsziele), § 7 (Religionsunterricht; Bekenntnis- und Weltanschauungsschulen) und § 88 bis § 93 (Schularten der berufsbildenden Schulen).

¹⁹ Karpen u. a., § 101 Kommentar - Ziffer 1.

²⁰ Vgl. § 50 Aufsicht, Landesverwaltungsgesetz Schleswig-Holstein.

²¹ § 41, Abs. 1 Landesverwaltungsgesetz Schleswig-Holstein.

²² Von der Groeben/Knack: § 41 Kommentar Ziffer 1.2.

²³ ebd.

Insbesondere beim Schulträger sind im Rahmen einer Gesamtrechtsnachfolge immer Gestellungsverträge geschlossen worden, damit die kommunalen Mitarbeiter nicht die erworbenen Leistungen (z. B. Betriebliche Altersvorsorge) verlieren.

Für das RBZ gibt es aufgrund seiner hoheitlichen Funktion (das RBZ ist kein Gewerbebetrieb) in der Regel keine steuerbaren Einnahmen. Dies ist umfassend und ausführliche durch das Finanzministerium in Schleswig-Holstein geprüft worden. Die steuerrechtlichen Fragestellungen zu einzelnen Geschäftsfeldern eines Regionalen wurden in Abstimmung mit dem Finanzministerium des Landes Schleswig-Holstein erörtert und geklärt. Am RBZ Schleswig wurden 35 unterschiedliche Leistungsbeziehungen – vom Unterrichtsbetrieb, über Kantine, Weiterbildung, Kreditgewährung, bis hin zur Vermietung von Räumen – geprüft. Dazu zählt die Klärung von Fragen zu der Körperschaft-, Gewerbe- und Umsatzsteuer.²⁴

Gemäß Umsatzsteuergesetz ist nur ein Betrieb der gewerblich oder beruflich tätig ist, umsatzsteuerpflichtig. Bei einem Regionalen Berufsbildungszentrum handelt es sich um ein Bildungsunternehmen, das im hoheitlichen Bereich unentgeltlich Unterricht erteilt und gemäß der Satzung gemeinnützig arbeitet. Einnahmen aus Leistungen im hoheitlichen Bereich sind ohnehin umsatzsteuerrechtlich nicht steuerbar, d.h. die Umsatzsteuer folgt insoweit der Körperschaft- und Gewerbesteuer.

Alle Weiterbildungsmaßnahmen der Regionalen Berufsbildungszentren erfüllen die Voraussetzungen einer Steuerbefreiung gemäß Umsatzsteuergesetz. Die gesetzlichen Tatbestandsmerkmale einer Steuerbefreiung werden erfüllt: z.B. „Kurse belehrender Art“ (Schul- oder Hochschulunterricht, Ausbildung, Fortbildung oder berufliche Umschulung), „juristische Personen des öffentlichen Rechts“ (RBZ sind rechtsfähige Anstalten des öffentlichen Rechts), gemeinnützige Zwecke“ (in der Satzung geregelt und von der Finanzverwaltung anerkannt) und „Einnahmen, die überwiegend zur Deckung der Kosten verwendet werden“. Somit erfüllt die neue Rechtsform rAöR gleich mehrere substituierbaren Bedingungen.

Anders verhält sich die Steuerpflicht, wenn z. B. eine „Schulkantine“ am RBZ über den Zugang von Schülern/-innen und Lehrkräften auch einen öffentlichen Zugang, z. B. für die Beköstigung von Kreisangestellten oder Bürger/-innen ermöglicht, dann liegen steuerbare, obgleich teilweise steuerfreie Umsätze vor, wenn ein Jahresumsatz in der Höhe von 30.678 € überschritten wird. Ein wirtschaftlich angelegter – nicht hoheitlich arbeitender – Geschäfts- bzw. Zweckbetrieb in Verantwortung einer rechtsfähigen Anstalt ist steuerpflichtig.

²⁴ Die detaillierte Aufstellung von Halbeck über steuerrechtliche Rechtsauffassungen und Fragestellungen zu einzelnen Geschäftsfeldern eines RBZ am Beispiel BBZ-Schleswig mit Rechtsquellenangaben ist auf der Homepage des RBZ-Verbandes (www.rbz-verband.de) eingestellt.

2.3 Haftung

Regionale Berufsbildungszentren als rAöR sind rechtsfähig, handeln rechtlich selbständig und haften für ihre Verbindlichkeiten. Der **Anstaltsträger ist Gewährträger** und haftet Dritten gegenüber für Verbindlichkeiten des RBZ, wenn und soweit diese nicht aus dem Vermögen des RBZ zu begleichen sind, was auch für die Weiterbildungsmaßnahmen gilt. Dem Anstaltsträger obliegt die Anstaltslast, „die den Anstaltsträger verpflichtet, die Funktionsfähigkeit der Anstalt (RBZ) während ihres Bestehens zu erhalten und auftretende finanzielle Defizite auszugleichen.“²⁵ Das Land haftet für Amtspflichtverletzungen für die am RBZ tätigen Landesbeschäftigten. Aufgrund der umfassenden Gewährträgerhaftung (Träger) kann ein RBZ nicht Konkurs gehen.

2.4 Aufsichten des Staates

„Die Schulaufsicht umfasst die Gesamtheit der staatlichen Aufgaben zur inhaltlichen, organisatorischen und planerischen Gestaltung (Schulgestaltung) sowie der Beaufsichtigung der Schule (Schulaufsicht).“²⁶ Diese Regelung sagt aber nichts über das Verhältnis zwischen der Schulaufsicht und dem RBZ aus, welche Hierarchieebene die staatliche Exekutivzuständigkeit wahrzunehmen hat, das RBZ selbst oder das zuständige Ministerium.²⁷ Das Regionale Berufsbildungszentrum als Teil der **mittelbaren öffentlichen Verwaltung** unterliegt, so ist es im SchulG-SH geregelt, weiterhin einer umfassenden Schulaufsicht (Fach-, Dienst- und Rechtsaufsicht). Dieses umfassende Verständnis von Schulaufsicht ist bei der Gesetzgebung für die RBZ unberührt geblieben. Das Ministerium hat aber über einen Erlass schulaufsichtliche Befugnisse auf die Schulleiter/innen der RBZ und der beruflichen Schulen übertragen.²⁸

„Die Rechtsfähigkeit soll die Schulen vom Schulträger und von der Schulaufsicht **unabhängiger** machen, sie aber auch in die Lage versetzen, schneller und effizienter zu agieren, da die meisten Entscheidungen vor Ort in der Schule getroffen werden können.“²⁹ Das bedeutet, dass das RBZ eine für die Erfüllung des Bildungsauftrages nach SchulG eingerichtete und mit sachlichen Mitteln und Personalmitteln ausgestattete neue und vom Bildungsministerium „abgelöste“ Organisationseinheit ist.

Werden aber die schulaufsichtlichen Zuständigkeiten für die Aufgaben/Tätigkeiten nicht eindeutig und klar zwischen den jeweiligen „juris-

²⁵ Wolff u.a.: § 86 Rn 18.

²⁶ Vgl. SchulG-SH § 125 „Umfang der Aufsicht“.

²⁷ Vgl. Avenarius (2000), Seite 47.

²⁸ Vgl. Erweiterung der Befugnisse der berufsbildenden Schulen und Regionalen Berufsbildungszentren (RBZ), 31.10.2008.

²⁹ Karpen u. a., § 100 Kommentar- Ziffer 1.1.

tischen Personen³⁰ geklärt, gibt es eine diffuse Aufgabenverteilung und ein Kompetenzgerangel bei der Umsetzung des staatlichen Bildungsauftrages. Entscheidend ist, dass das Rollenverständnis zwischen der Schulaufsicht und dem RBZ eindeutig geklärt ist. Die staatlichen Aufgaben der Schulaufsicht und Zuständigkeitsverteilung könnten z. B. im Schulgesetz und in einer Organisationsverordnung geregelt werden. Ein „Befugniserlass“ als staatliche Steuerung reicht für diese neue Rechtsform (rAöR) nicht mehr aus. Darüber hinaus erstreckt sich die Aufsicht des Landes nach dem **Landesverwaltungsgesetz** (z. B. Innenministerium) bei den rechtsfähigen Anstalten darauf, „dass Gesetz und Satzung beachtet und die den [...], Anstalten [...] übertragenen Aufgaben erfüllt werden.“³¹

3. Rechtsfähige Anstalten des öffentlichen Rechts auf dem Weg zu einer modernisierten Schulgestaltung und Schulverwaltung

3.1 Anstaltsträger ist mehr als Schulträger

Im Schulgesetz ist geregelt, dass Anstaltsträger ist, wer das RBZ errichtet hat. Mit der Errichtung eines RBZ übernimmt der Anstaltsträger (i. d. Regel der bisherige kommunale Schulträger) die Verantwortung, die ihm gesetzlich auferlegten oder fremden oder selbstgestellten Aufgaben zu erfüllen. Die Errichtung eines Regionalen Berufsbildungszentrums als rechtsfähige Anstalt wird durch das Schulgesetz geregelt.³² Der Anstaltsträger hat die Verpflichtung, die Satzung zu erstellen, und die sich aus der schulgesetzlichen Regelung für die Schulträgerschaft ergebenden Aufgaben zu erfüllen. Darunter fallen: Schulgebäude und -anlagen zu planen und bereitzustellen, das Verwaltungs- und Hilfspersonal zu stellen und den im SchulG weiter aufgeschlüsselten Sachbedarf des Schulbetriebes zu decken.³³

3.2 Satzung

Rechte und Pflichten der rechtsfähigen Anstalt des öffentlichen Rechts werden durch Satzung bestimmt.³⁴ Sie regelt insbesondere die Aufgaben und die in-

³⁰ Ministerium als Körperschaft des öffentlichen Rechts (KdöR) und Regionales Berufsbildungszentrum als rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts (rAöR).

³¹ § 52 Umfang der Aufsicht, Landesverwaltungsgesetz.

³² Vgl. SchulG-SH § 100 „Errichtung und Rechtsform“.

³³ Vgl. SchulG-SH § 48 „Umfang der Aufgaben“.

³⁴ Vgl. hierzu auch die Mustersatzung in den Handreichungen für Berufliche Schulen (2006), Seite 49-60.

nere Organisation eines RBZ. Sie ist vom Anstaltsträger zu erstellen und vom Bildungsministerium zu genehmigen. Wesentliche Gliederungspunkte sind:

- Errichtung, Errichtungsmodalitäten, Stammkapital, Organe, Konferenzen
- Aufgaben: Erfüllung des Bildungsauftrag gemäß § 101 SchulG-SH und ggf. weitere selbstbestimmt,
- Kapitalausstattung, Gewährträgerhaftung, Gemeinnützigkeit,
- Besetzung und Aufgaben des „**Verwaltungsrates**“ und der „**Geschäftsführung**“,
- Wirtschaftsführung, Rechnungswesen, Auftragsvergabe, Rechnungsprüfung,
- Berichtswesen.

3.3 Verwaltungsrat

Zentrales Organ des Anstaltsträgers für das rechtsfähige Berufsbildungszentrum ist der Verwaltungsrat. Die Erfahrungen aus 18 Regionalen Berufsbildungszentren in Schleswig-Holstein zeigen, dass die Besetzung nach Anzahl der stimmberechtigten und nichtstimmberechtigten Mitglieder doch auseinander gehen. Das muss kein Problem sein, sondern entspricht sicher dem demokratischen Bedürfnis der handelnden Personen in einer Region. In allen Fällen aber ist sichergestellt, dass die Vertretungen des Anstaltsträgers (Verwaltung und Politik) die Mehrheit im Verwaltungsrat repräsentieren. Der Verwaltungsrat tagt i. d. Regel dreimal im Haushaltsjahr.

Beispiele für die Besetzung eines Verwaltungsrates:

Stimmberechtigte Mitglieder	Stadt Neumünster (6)	Kreis Schleswig-Fl. (7)	Kreis Segeberg (11)
aus der Ratsversammlung bzw. aus dem Kreistag	2 Mitglieder	3 Mitglieder	8 Mitglieder
aus der Stadtverwaltung bzw. aus der Kreisverwaltung	1 Stadtrat 1 Leiterin Amt für Schule	1 Landrat	1 Landrätin
aus dem RBZ	1 Vorsitzender ö. Personalrat 1 Leiter Pädagogische Konferenz	1 Lehrkraft 1 Elternvertreter 1 Schülervertreter	2 Lehrkräfte

**Nichtstimm-
berechtigte
Mitglieder**

	Stadt Neumünster (5)	Kreis Schleswig-Fl. (3)	Kreis Segeberg (4)
Eltern	1		
Schüler	1		1
Arbeitgeber	1	1	1
Arbeitnehmer	1	1	1
Schulaufsicht	1	1	1

Der Verwaltungsrat führt die Aufsicht über die Tätigkeiten der Geschäftsführung,³⁵ beschließt über den Wirtschaftsplan, Geschäftsbericht und über die Entlastung der Geschäftsführung. Darüber hinaus entscheiden die Mitglieder des Verwaltungsrates über das Schulprogramm, die Durchführung eines Schulversuchs und über die Grundsätze der Zusammenarbeit mit den Ausbildungsbetrieben und außerschulischen Einrichtungen.³⁶ Die Geschäftsführerin oder der Geschäftsführer ist verpflichtet an den Verwaltungsratssitzungen teilzunehmen und den Verwaltungsrat über Angelegenheiten des RBZ zu unterrichten. Die Geschäftsführung kann Anträge in den Verwaltungsrat einbringen.³⁷

3.4 Geschäftsführung

Der Schulleiter/die Schulleiterin führt die Geschäfte des RBZ und hat gegenüber der Geschäftsführung das Letztentscheidungsrecht.³⁸ Die Geschäftsführung führt die Geschäfte des RBZ nach Maßgabe der mit der Schulaufsichtsbehörde geschlossenen Zielvereinbarung.³⁹ Sie trägt die Verantwortung für die RBZ-Verwaltung und vertritt das RBZ nach außen. Hier „fließt“ rechtlich zusammen, was zusammen gehört. Die **inneren und äußeren Schulangelegenheiten** werden rechtlich selbständig durch die zentrale Leitung (Schulleitung/Geschäftsführung) des RBZ als Rechtsperson wahrgenommen und im operativen Geschäft selbst verantwortet. Eine Erweiterung des Anstaltsrechts, die es so bei der nichtrechtsfähigen Anstalt nicht gibt.

³⁵ Vgl. SchulG-SH § 106 „Geschäftsführung, Schulleitung“.

³⁶ Vgl. SchulG-SH § 105 „Verwaltungsrat“.

³⁷ In d. R. in der Satzung des Trägers so geregelt.

³⁸ Vgl. SchulG-SH §106.

³⁹ Vgl. SchulG-SH § 106 „Geschäftsführung, Schulleitung“.

Die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung sieht vor, dass die Entscheidungen dorthin verlagert werden, wo sie kompetent und sinnvoll getroffen werden können. Anders als bei den nichtrechtsfähigen Anstalten kann ein RBZ als rAöR Vertragsaufgaben oder Ausschreibungen, die bisher in der Verwaltung des Schulträgers oder der Schulbehörde durchgeführt wurden, selbst übernehmen. Für die übernommenen Verwaltungsaufgaben des Landes und des Schulträgers wird für jedes RBZ eine Verwaltungskraft (Verwaltungsleiter/in bis zu A11) vom Land und vom Anstaltsträger mit jeweils 50% finanziert. Da Entscheidungen z. B. für Beschaffungen, Ausschreibungen und Personaleinstellungen jetzt bei der RBZ-Verwaltung direkt liegen, gibt es kurze „Wege“ und ein nicht unerhebliches Potenzial zur Effizienz-, Effektivitätsverbesserung und Arbeitszufriedenheit beim RBZ-Personal (insbesondere bei den Lehrkräften) durch Vermeidung überflüssiger Tätigkeiten im Prozessablauf.

3.5 Pädagogische Konferenz

Als oberstes Beschlussorgan innerhalb des Regionalen Berufsbildungszentrums hat der Gesetzgeber die „Pädagogische Konferenz“⁴⁰ vorgesehen. In dieser Konferenz findet die Mitwirkung von Lehrkräften, Eltern und Schülern am RBZ statt. Die Pädagogische Konferenz beschließt und entscheidet im Rahmen der geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften u. a. über Grundsatzfragen der Anwendung von Rahmenrichtlinien und Lehrplänen, von Stundentafeln und Lehrmethoden, Grundsätze bei der Auswahl von Lehr- und Lernmittel, Festlegung der Merkmale für die Aufnahme von Schülerinnen und Schüler bei begrenzten Aufnahmemöglichkeiten und/oder Maßnahmen zur Rationalisierung der Arbeit an der Schule.

3.6 Budgetierung durch den Anstaltsträger

Die Aufgaben und die Kostenträgerschaft für die Aufgaben des Anstaltsträgers werden in § 100 Absatz 3 in Verbindung mit § 48 SchulG-SH geregelt. Nicht zwingend an die „Rechtsfähigkeit“ einer Anstalt gebunden ist das moderne Steuerungskonzept der „Budgetierung“. Aber durch die Rechtsfähigkeit wird die Abwicklung der Finanzierungsvorgänge und das Buchungswesen rechtlich eigenverantwortlich, vereinfacht und beschleunigt. So wird vom Anstaltsträger für das Regionale Berufsbildungszentrum ein festgelegter Finanzrahmen für ein Haushaltsjahr (meist in Form eines Doppelhaushaltes) zur Erbringung der geforderten Leistungen und zur Erreichung der Ziele zur Verfügung gestellt. Für welche Sachmittel und in welchem Umfang die auf ein Girokonto überwiesenen Mittel ausgegeben werden, liegt in der Verantwortung der Schul-

⁴⁰ Vgl. SchulG-SH § 108 „Konferenzen“.

leitung bzw. der Geschäftsführung. Intern ist dieser Betrag selbstverständlich entsprechend der Haushaltsführung auf entsprechende Aufwandarten und Schularten eigenverantwortlich aufzuteilen. Die konkreten Ausgaben sind gegenseitig über alle Aufwandarten deckungsfähig und selbstverständlich bezogen auf die Verwendung im Rechenschaftsbericht auszuweisen.

Hinter dieser Budgetierungsphilosophie steht die seit vielen Jahren immer wieder formulierte Einsicht, dass die Entscheidung über die Ausgaben am besten „vor Ort“ getroffen werden, weil dort im RBZ über die sich zum Teil zeitlich verändernde Dringlichkeit, Notwendigkeit neuer und modernisierter Berufsausbildung und Nutzen der Ausgaben am ehesten Klarheit besteht. Effektivität und Effizienz im Verwaltungshandeln wird aber nur erreicht, wenn parallel auch geregelt wird, dass nicht verausgabte Mittel in das nächste Haushaltsjahr übertragen werden können und zur eigenverantwortlichen Vergabe weiterhin zur Verfügung stehen.

Das Regionale Berufsbildungszentrum bildet und verwaltet sein eigenes Vermögen, bildet Rücklagen und stellt seinen eigenen Haushalt für die gesamte Einrichtung (innere und äußere Schulangelegenheiten) auf. Grundsätzlich handelt es sich bei den Budgets des Landes und des Schulträgers um getrennte Finanzkreisläufe. Soweit die RBZ eigene Einnahmen erzielen, stehen diese Mittel dem RBZ zusätzlich zur Verfügung.

Die Aufsichts- und Kontrollaufgaben über ein RBZ kommen nicht zu kurz. Der Anstaltsträger (Verwaltungsrat) hat eine nicht unwesentliche Überwachungs- und Einwirkungsfunktion und hat über die Tätigkeit der Geschäftsführung eine Rechtsaufsicht⁴¹. Die Schulaufsichtsbehörde kann als nicht stimmberechtigtes Mitglied an der Sitzung des Verwaltungsrates teilnehmen (SchulG) und steuert das RBZ über die rechtlich verbindliche Zielvereinbarung. Darüber hinaus hat das Rechnungsprüfungsamt den Auftrag, die Haushalts- und Wirtschaftsführung der RBZ zu überwachen⁴² und die zweckmäßige, wirtschaftliche und sparsame Verwendung der eingesetzten öffentlichen Mittel des Trägers zu prüfen. Der sachliche Einsatz der Mittel des Landes wird durch den Landesrechnungshof geprüft. (§ 107)

3.7 RBZ – eigenes Personal

Das Regionale Berufsbildungszentrum kann als juristische Person des öffentlichen Rechts auch eigenes Personal (Keine Beamten) einstellen und beschäftigen. Insofern übernehmen Schulleiter/-innen bzw. Geschäftsführer/-innen auch eine Arbeitgeberfunktion. Die Mitbestimmungsrechte der RBZ eigenen Mitarbeiter/innen werden durch das Betriebsverfassungsgesetz geregelt und können bei einer bestimmten Mitarbeiterzahl einen eigenen Betriebs-

⁴¹ Vgl. Hövel: Seite 82.

⁴² Vgl. SchulG-SH § 107 „Rechnungsprüfung“.

rat wählen. So hat ein RBZ inzwischen 60 (gestellte und eingestellte) Mitarbeiter/innen beschäftigt, die zahlreiche Aufgaben u. a. auch des Anstaltsträgers außerhalb und zur Unterstützung des staatlichen Bildungsauftrages erfüllen. Darunter sind beispielhaft beschäftigt: Hausmeister, Schulsekretärin, Sozialarbeiter, Schulpsychologe, Erzieher, Kantinenpersonal, Verwaltungsangestellte, PC-Administrator etc. Das RBZ – eigene Personal hat einen Betriebsrat gebildet.

3.8 Dienstleistungen gegenüber Dritten außerhalb des staatlichen Bildungsauftrages

Berufsbildung im Sinne des bundesweit gültigen Berufsbildungsgesetzes sind „die Berufsausbildungsvorbereitung, die Berufsausbildung, die berufliche Fortbildung und die berufliche Umschulung.“⁴³ Erst die Einheit und Vernetzung dieser unterschiedlichen Qualifizierungssektoren schafft innovative und bedarfsgerechte Entwicklungen der Beruflichen Bildung in einer Bildungsregion.

Im Zuge des lebenslangen Lernens ist die Verzahnung von beruflicher Ausbildung und Weiterbildung sowohl für die Lehrkräfte als auch für die Fachkräfte von großer Bedeutung. Durch die Rückkopplung von Fachkräften aus der Praxis in den Weiterbildungsmaßnahmen werden veränderte Qualifizierungsbedarfe in der Berufsausbildung und Berufsvorbereitung sichtbar. So aufgestellt, kann es dem Berufsbildungszentrum gelingen, für die regionale Berufs- und Arbeitswelt sowie für das regionale Handwerk bzw. für kleine und mittlere Unternehmen als Triebfeder für Innovationen und Technologietransfer zu wirken.

Das Regionale Berufsbildungszentrum kann nach dem SchulG-SH „Angebote der beruflichen Weiterbildung in Abstimmung mit den örtlichen Weiterbildungsverbänden entwickeln und vorhalten.“⁴⁴ Statt über schuleigene Fördervereine oder über Genehmigungsverfahren der Schulaufsichtsbehörde können die RBZ als rAöR nachfrageorientiert auf dem Aus- und Weiterbildungssektor für und in der Region auch mit ihren Lehrkräften im Rahmen des Hauptamtes eigenverantwortlich tätig werden und die Einnahmen und Aufwendungen selbst bewirtschaften. Auch eine Berufsausbildung (Büro, Verwaltung, IT-Bereich) im Dualen System (ggf. im Rahmen einer Verbundausbildung) ist am RBZ möglich.

Bildungsangebote können auch für die Nachqualifizierung von Jugendlichen und Erwachsenen ohne abgeschlossene Berufsausbildung oder für Ausbildungsvorbereitungsmaßnahmen der Agentur für Arbeit oder für das Jobcenter, oder für Teile einer Meisterausbildung oder für Förderprogramme der EU, die

⁴³ Berufsbildungsgesetz, § 1 Absatz 1.

⁴⁴ Vgl. SchulG-SH § 101 „Aufgaben“.

direkt mit dem RBZ verhandelt und finanziert werden, vorgehalten werden. Auch das Betreiben eines „Lerncenters“, einer Produktionsschule oder Produktionswerkstatt oder auch Maßnahmen als Dienstleistung für die Kommune (Regionales Übergangsmanagement von der Schule in eine Berufsausbildung) sind denkbar. Das Entscheidende ist, dass ein RBZ als kommunale und nach wie vor staatliche Einrichtung auf kurzem Weg schnell, flexibel und fachgerecht auf regionale Bedürfnisse im Rahmen bereitgestellter Ressourcen reagieren kann. Das gilt insbesondere für das Schließen einer sich abzeichnenden „Facharbeiterlücke“ oder auch für die Zielsetzung, möglichst allen jungen Menschen eine Berufsausbildung zu ermöglichen und niemanden zurückzulassen.

Alle Maßnahmen werden auf der Basis von Vollkosten (auch Personalkosten) berechnet. Für den Fall, dass Lehrkräfte aus dem staatlichen Kerngeschäft für die Weiterbildungsmaßnahme eingesetzt werden, werden diese im Innenverhältnis des RBZ die entzogenen Stellen durch die Einnahmen aus der Dienstleistung gegenfinanziert.

Gerade auch dieses dritte Standbein macht ein RBZ für eine Bildungsregion, für einen Landkreis oder auch für eine kreisfreie Stadt erst berufspädagogisch und bildungspolitisch wertvoll.

4. Steuerung durch Kontrakt zwischen der Schulaufsichtsbehörde und dem Regionalen Berufsbildungszentrum

Die Umwandlung von einer nichtrechtsfähigen beruflichen Schule in ein rechtsfähiges Regionales Berufsbildungszentrum hat nicht nur rechtliche, sondern auch organisatorische Konsequenzen. Die staatliche Steuerung der inneren Schulangelegenheiten erfolgt über eine entsprechend strukturierte rechtlich wirksame Zielvereinbarung⁴⁵ zwischen der Schulaufsichtsbehörde als KdöR und dem RBZ als rAöR. Die Zielvereinbarung, die in der Substanz einen rechtlich wirksamen Vertrag zwischen der Schulaufsichtsbehörde und dem Regionalen Berufsbildungszentrum darstellt, ist neben den Regelungen in der Satzung das zweite wichtige Instrument zur Umsetzung einer Dezentralisierung staatlicher Steuerung. Die staatliche Steuerung des RBZ erfolgt aber nicht nur wie bei der nichtrechtsfähigen Anstalt über rechtliche Einzelvorschriften und Weisungen (Erlasse), sondern durch eine rechtlich verbindlich abgeschlossene Zielvereinbarung (Kontrakt). Dieser Vertrag wäre einklagbar, was aber im Innenverhältnis zwischen den Beamten/-innen keinen Sinn machen würde. Die Zielvereinbarung gemäß Schulgesetz geht vom Charakter her weit über die be-

⁴⁵ Ministerielle Einflussnahme [bei rechtsfähigen Anstalten] kann über Zuwendungs-, Lenkungs- oder Beherrschungsverträge erreicht bzw. garantiert werden. Bergmann (2009), Seite 1.

grifflich gleichlautende Zielvereinbarung zwischen einem Dienstvorgesetzten und einer Lehrkraft z. B. im Rahmen einer Personalentwicklung hinaus.

4.1 Leistungen und Pflichten

Die im Schulgesetz verbindlich vorgesehene Zielvereinbarung sollte im „Gegenstromverfahren“⁴⁶ **ausgehandelt** werden. Das Gegenstromverfahren (Management) stellt eine zeitlich versetzte Kombination aus Top-Down- und Bottom-Up-Planung dar und versucht, die Vorteile beider Ansätze zu kombinieren. Dabei werden z. B. übergeordnete strategische Ziele der Schulaufsichtsbehörde auf die Umsetzbarkeit (Ressourcen) durch das RBZ operationalisiert. Die angenommenen Umsetzungsergebnisse werden mit den strategischen Zielen des RBZ abgeglichen und ggf. in Teilzielen in der Zielvereinbarung festgehalten. Zum Beispiel: Die strategische Ausweitung von Ausbildungsplätzen für Erzieher/innen durch die Schulaufsichtsbehörde wird verknüpft mit den erforderlichen Ressourcen (Stellen/Räume/Praktikumsplätze/Dienstreisemittel für die Praktikumsbetreuung) für die Umsetzung dieser Zielsetzung und in der Zielvereinbarung mit dem RBZ verbindlich vereinbart.

Bestandteile der Zielvereinbarung zwischen der Schulaufsichtsbehörde und dem RBZ sind gemäß Schulgesetz⁴⁷:

1. die nähere Ausgestaltung der vom RBZ zu erfüllenden Pflichten und Leistungen unter Berücksichtigung des öffentlichen Bedürfnisses (Bildungs- und Qualifizierungsangebote),
2. der Umfang der Stellenzuweisung und die zur Verfügung gestellten Mittel für die persönlichen Kosten der Lehrkräfte durch das Land,
3. die Maßnahmen zur Sicherung der Qualität des Angebotes im Rahmen des staatlichen Auftrages.

Als zentrale Zielsetzungen des RBZ werden in der **Musterzielvereinbarung**⁴⁸ folgende Leistungen und Pflichten beschrieben, die in den konkreten Fällen selbstverständlich von der Musterzielvereinbarung abweichen können:

- Kontinuierliche Verbesserung der Rahmenbedingungen für Bildung am RBZ, so dass Schülerinnen und Schüler bestmöglich gefördert werden können und in der vorgesehenen Zeit die angestrebten Abschlüsse in den Bildungsgängen erreichen,
- Weiterentwicklung des RBZ als eigenverantwortlich handelnde, rechtlich und wirtschaftlich selbständige berufliche Bildungseinrichtung in der Region,

⁴⁶ Vgl. Wirtschaftslexikon Gabler.

⁴⁷ Vgl. SchulG-SH § 109 „Zusammenwirken von Land und RBZ“.

⁴⁸ Vgl. Handreichung für Berufliche Schulen (2006), Seite 63-74.

- das RBZ verpflichtet sich, Bildungs- und Erziehungsauftrag nach Schulgesetz sowie den Auftrag zur beruflichen Qualifizierung mit den zur Verfügung gestellten Mittel zu erfüllen,
- das Ministerium verpflichtet sich, zu Erfüllung der aufgeführten Leistungen dem RBZ nach Maßgabe des Haushaltes ein Budget zur Verfügung zu stellen,
- das RBZ verpflichtet sich, den Einsatz von Lehrkräften in der Weiterbildung entsprechend finanziell auszugleichen,
- die Geschäftsführung des RBZ legt der Schulaufsicht bis zum xxx einen Bericht zur Umsetzung vereinbarten Leistungen und Verwendung der Ressourcen vor,
- Im ersten Quartal eines Jahres erfolgt ein mündlicher Abgleich in wie weit die zur Verfügung gestellten Ressourcen zur Erfüllung der vereinbarten Ziele hinreichend sind und verwendet werden,
- die Ressourcenzuweisung laut Personalzuweisungsverfahren gilt für ein Jahr. Sie wird nach einem Jahr zwischen der Schulaufsicht und der Schulleitung des RBZ im Rahmen des Abgleichgesprächs neu verhandelt,
- die **Vertragsparteien** verständigen sich darauf, dass die Zielvereinbarungen aufgrund aktueller Entwicklungen gemeinsam geändert, neu formuliert und ergänzt werden können.

Für eine wirksame Ausgestaltung der Zielvereinbarung ist eine Leitidee notwendig, dass beide „Partner“ im Rahmen der Verhandlung gleichberechtigt sind und über eine „Verhandlungsmasse“ verfügen. Wer Verantwortung für bestimmte Prozesse und Sachverhalte trägt, muss auch eigenverantwortlich steuern können oder wer bestimmte Prozesse und Sachverhalte steuert, trägt selbstverständlich auch dafür die Verantwortung. Aus diesem Grund, muss klar geregelt werden (z. B. in einer Organisationsverordnung), was und wie an Rahmensteuerung beim RBZ als rAöR durch den Staat zu erfolgen hat.

Nur wenn Entscheidungskompetenzen zwischen Schulaufsicht und Schulleitung eines RBZ als rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts klar und verbindlich geregelt ist, ist die erforderliche vertrauensvolle Zusammenarbeit bei der Gestaltung und Verhandlung von Zielvereinbarung möglich. Anderenfalls folgen Verunsicherung, Demotivation und Rückzug von verantwortlichen Personen aus dem Prozess, was dem Nutzen eigenverantwortlicher Schule entgegenläuft.

4.2 Personalbudgetierung durch das Land

Nach dem SchulG-SH stellt das Land „die Stellen der Lehrkräfte und die Mittel für deren persönliche Kosten zur Verfügung.“⁴⁹ Folgt man den Prinzipien einer rechtsfähigen Anstalt, dann bedeutet das, dass diese einen Bestand an Personal- und Sachmitteln haben und dass diese Mittel vom Land auf das RBZ zu übertragen sind. Nur so steht der rechtsfähigen Anstalt RBZ ein Budget zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung zur Verfügung. „Der Begriff einen Bestand an sachlichen Mittel zu haben, umfasst auch eine zur Erfüllung der gestellten Aufgabe ausreichende Finanzausstattung.“⁵⁰

Dass eine an Finanzmitteln orientierte Personalbudgetierung auch ohne „Rechtsfähigkeit“ möglich ist, zeigt das Land Niedersachsen.⁵¹ Hier hat man das im Schulversuch (Projekt Regionale Kompetenzzentren – ProReKo) für die beruflichen Schulen erprobte Personalbudgetierungskonzept im Jahr 2011 auf alle beruflichen Schulen übertragen. Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen, auch in Niedersachsen ist das Personal für das Regionale Kompetenzzentrum beim Land beschäftigt. Aber, über die sich – aus welchen Gründen auch immer - einstellende „Minderausgabe“ bewirtschaftet die berufliche Schule selber und in eigener Verantwortung. Die Budgetierung der Personalkosten wie in Niedersachsen durch das Land ist sicher ein Kernprozess der staatlichen Steuerung für das RBZ als rAöR und würde eine weitere Flexibilität in der Personalentwicklung in Eigenverantwortung darstellen. Zu dieser Eigenverantwortlichen Bewirtschaftung zählen auch die Mittel aus der Umwandlung „Geld statt Stellen“, die Mittel für Beförderungen, Zulagen oder Umzugskostenerstattung soweit das Schulgesetz diese als persönliche Kosten⁵² der Lehrkräfte vorsieht und wenn nur so der Unterrichtsbetrieb sichergestellt werden kann.

In der Zielvereinbarung zwischen Schulbehörde und RBZ werden in Schleswig-Holstein die Ressourcenzuweisungen zurzeit nur in Form einer Stellenzahl und durch den Umfang der bereitgestellten Geldmittel niedergeschrieben und gelten für den Zeitraum von einem Jahr. Eine Überweisung budgetierter Mittel

⁴⁹ Vgl. § 36 SchulG-SH „Persönliche Kosten“: z. B. Vertretungsmittel, Fort- und Weiterbildungsmittel für Lehr-, Führungs- und Verwaltungskräfte, Umzugskosten, Trennungsgelder, Reisekosten, Jubiläumswendungen, Mehrarbeitsvergütung, Vergütung für neben-amtlichen und nebenberuflichen Unterricht, soweit er lehrplanmäßig zu erteilen ist, Kosten der gesundheitlichen Überwachung und der Stellenausschreibung, Übernahme von Leitungs- und Mitwirkungsaufgaben bei Veranstaltungen der Lehrerbildung einschließlich der Abnahme von Prüfungen, der Unterrichtsfachberatung, Entschädigung ehrenamtlicher Prüferinnen und Prüfer.

⁵⁰ Von der Groeben/Knack: § 41 Landesverwaltungsgesetz, Kommentar Ziffer 1.2.

⁵¹ Vgl. www.proreko.de: > Budgetierung/Stellenbewirtschaftung.

⁵² Vgl. Anmerkung 48.

auf das Girokonto zur Eigenbewirtschaftung erfolgt zurzeit nur für Reisekosten.

Will man den Weg, den Niedersachsen gegangen ist, auch in Schleswig-Holstein gehen, muss der Landtag auf der Basis der Stellenbedarfe für Unterricht und außerunterrichtliche, aber schulisch notwendige Tätigkeiten und für pädagogische Innovationen/Projekte/Schulversuche für die RBZ als rAöR einen Zentralfonds vorhalten. Dieser Fonds benötigt eine längerfristige (strukturbedingte) Budgetanpassung, die eine Planbarkeit und Verlässlichkeit für die Arbeit der RBZ im Lande sicherstellt.

4.3 Maßnahmen zur Sicherung der Qualität⁵³

In dem Maße, wie die beruflichen Schulen in die Eigenständigkeit in der Form Regionalen Berufsbildungszentren entlassen werden, ist die Rechenschaftslegung, zum Beispiel in welcher Qualität der Bildungsauftrag erfüllt wird, erforderlich. Auf diesem Wege lässt sich Steuerungswissen akquirieren, um die Qualität der Arbeit am RBZ zu sichern und ggf. weiterzuentwickeln. Die Regionalen Berufsbildungszentren sind folgerichtig verpflichtet ein Qualitätsmanagement vorzuhalten. Für den Aufbau hat es durch das Bildungsministerium und das „Landesseminar für Berufliche Bildung“ am Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen in Schleswig Holstein in den Jahren zuvor erhebliche Unterstützung gegeben. Es wurde die Vielfalt der Qualitätsmanagementmodelle (DIN ISO, EFQM, Q2E, etc.) zugelassen. Wichtig war, dass man das gewählte Qualitätsmanagementsystem auch auf die Bedarfe der Schule umsetzt und entsprechend „lebt“.

Dringend benötigt wird eine von externer Seite ermittelte Bestandsaufnahme der Wirksamkeit staatlicher RBZ-Steuerung als Beleg einer „Erfolgsgeschichte“ zur Nachahmung der noch verbleibenden beruflichen Schulen.

Für die im Rahmen der Rechtsfähigkeit durchgeführten Weiterbildungsangebote muss ein RBZ mindestens nach Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV) zertifiziert sein, um auch Maßnahmen der Agentur für Arbeit durchführen zu können. Diese Maßnahme wird zurzeit durch das Landeseminar Berufliche Bildung organisiert.

5. Entwicklungspotentiale rechtlich selbständiger Schulen (RBZ)

⁵³ Im Rahmen dieses Beitrages soll das Qualitätsmanagement an den Regionalen Berufsbildungszentren nicht detailliert dargestellt werden. Stattdessen verweise ich auf das Landeseminar für Berufliche Bildung, die diesen Prozess maßgeblich gestaltet. http://www.schleswig-holstein.de/IQSH/DE/LandeseminarBeruflicheBildung/BeruflicheBildung_node.html

Die RBZ-Leitung trägt im vollen Umfang die **Verantwortung** für die Umsetzung des Bildungsauftrages und somit für die Qualität der Abschlüsse. Sie hat die Gesamtverantwortung dafür, dass die Qualität schulischer, unterrichtlicher und organisatorischer Arbeit sichergestellt wird. Das setzt auch die Erweiterung der Zuständigkeit einer Fach- und Dienstaufsicht voraus; von der Unterrichtsorganisation bis zur Personalakquirierung. Der weitere Abbau einzelner Eingriffe von „außen“ in das Alltagsgeschäft ist insofern nur konsequent.

Indem der Staat dem RBZ als rechtsfähige rAöR einen Gestaltungsraum zur eigenständigen Erledigung öffentlicher Verwaltungsaufgaben überlässt, sollte er andererseits auch die Einhaltung der Prinzipien einer rechtsfähigen Anstalt des öffentlichen Rechts nach dem Landesverwaltungsgesetz gewährleisten. Das geschieht insbesondere durch die Rechtsaufsicht des zuständigen Ministeriums für die rechtsfähige Anstalt. Ein Diskussionsprozess sollte Aufwand und Nutzen (Zweckmäßigkeit) der umfänglichen schulaufsichtlichen Zuständigkeiten (Fach- und Dienstaufsicht) der RBZ vor dem Hintergrund der gewollten Selbststeuerung und Qualitätssicherung klären.

Die Schulaufsicht bleibt Instanz der staatlichen (Rahmen-) Steuerung und Intervention. Sie muss aber auf das Wesen einer rechtsfähigen Anstalt nach dem Landesverwaltungsgesetz angepasst werden, damit die Bereitschaft für Innovationen und regionales Engagement sowie für Qualitätsentwicklung beim RBZ erhalten bleibt. Einklagende Genehmigungspflichten von der Aufsichtsbehörde oder hinderliche wahrgenommene verwaltungstechnische Eingriffe in das Alltagsgeschäft durch das Ministerium müssen sich als Absprachen, Beratung und Unterstützung in der Zielvereinbarung niederschlagen.

Das neue Rollenverständnis der Schulaufsicht, der Schulleitung/Geschäftsführung, des Verwaltungsrates und der Fachdienste des Anstaltsträgers eines RBZ bedeutet einen gewaltigen **Mentalitätswandel** bei den handelnden Personen (auf allen Ebenen und in allen Bereichen). Insofern benötigen die Verantwortungsbereiche (Schulaufsichtsbehörde, RBZ-Leitung, Verwaltungsrat und Verwaltung des Anstaltsträgers und auch beim Personal des RBZ) eine Klärung von Zuständigkeiten, Entscheidungsrechten, Verantwortungen in zentralen inhaltlichen und organisatorischen Bereichen (Fach- und Dienstaufsicht). Andernfalls verbleibt man bei der Schulverwaltung und Steuerung beim Duktus einer Schule als nichtrechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts und verpasst die Chance, Menschen für die neuen und zusätzlichen Tätigkeiten in einer rechtsfähigen Anstalt zu stärken.

Eigenverantwortung und Selbständigkeit muss man wollen, dürfen und können! Hieran knüpft sich die Erwartungshaltung an, gemeinsame Fortbildungen für alle betroffenen Personen durchzuführen und sie für eine sachgerechte und rechtssichere Handlungs- und Beratungskompetenz in diesem neuen Rechtsgefüge zu qualifizieren. Das Handeln im System schuli-

scher Selbständigkeit und Rechtsfähigkeit will und muss gelernt werden,⁵⁴ sowohl für Personen, die für die inneren und äußeren Schulangelegenheiten zuständig sind als auch für Personen, die in der Leitung, im mittleren Management, als Lehrkräfte und Mitarbeiter/innen am RBZ tätig sind. Dieser innovative Prozess (Schule als Rechtsperson) erfordert kompetente und finanzielle Unterstützung.

6. Chancen und Potentiale eines RBZ für die kommunalen Träger

Die rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts als gewählte Rechtsform bedeutet eine Stärkung der Bildungsverantwortung und Bildungskontrolle des kommunalen Schulträgers in seiner Bildungsregion. „Mehr erfolgreiche Bildungskarrieren, weniger Bildungs- und Ausbildungsverlierer, eine enge Abstimmung mit den Dualpartnern und die Stärkung der regionalen Wirtschaft durch kompetenten Nachwuchs - das sind die wesentlichen Aufgaben einer modernen beruflichen Bildung.“⁵⁵

Es ist zu beobachten, dass Schulträger und ihre kommunalen Selbstverwaltungsorgane immer stärker für ihre jungen Menschen im Rahmen der Daseinsvorsorge sowohl für den allgemeinbildenden als auch für den berufsbildenden Bereich eine Verantwortung entwickeln und entwickeln wollen. Deutlich wird dies insbesondere durch die Errichtung von „Bildungsbüros“ in kommunaler Verantwortung (z. B. Stadt Dortmund, Stadt Flensburg) oder die Errichtung eines „Regionalen Übergangsmanagement in kommunaler Verantwortung“ für eine Verbesserung des Übergangs Jugendlicher von der Schule in die Berufsausbildung (z. B. Stadt Kiel, Kreis Steinburg aber auch der Stadtstaat Hamburg mit seiner neu eingerichteten Jugendberufsagentur). Insbesondere in den Kreisen und „Städten kommt in der kommunalen Bildungslandschaft eine zentrale Rolle bei der Steuerung und Moderation der zielorientierten [rechtskreisübergreifende] Zusammenarbeit zu. Als Grundlage für regionale Steuerung und Qualitätssicherung sollte ein umfassendes Bildungsmonitoring als integriertes Berichtswesen von Bildungsverläufen vor Ort gemeinsam von Kommunen und Ländern entwickelt werden.“⁵⁶

⁵⁴ Vgl. Marwede (2010).

⁵⁵ Ministerin Ute Erdsiek-Rave, Handreichung (2006), Seite 5.

⁵⁶ Aachener Erklärung des Deutschen Städtetages (2007), Seite 2, Klammerzusatz durch den Verfasser.

Über die Kompetenzen und die Organisation des RBZ, die im SchulG-SH geregelt sind⁵⁷, kann der Anstaltsträger über die Satzung weitere eigene Aufgaben ergänzen und bestimmen. Der Anstaltsträger setzt letztlich über den Verwaltungsrat die Wirtschafts- und Stellenpläne für das RBZ (nicht für die Stellen der Landesbediensteten) fest.

„Das Land ist zuständig für die Talente, die Stadt für die Toiletten“.⁵⁸ Sicher sehr polemisch! Aber die Formulierung macht ein Dilemma regionaler und kommunaler Bildungsverantwortung in Deutschland deutlich. Der Niedersächsische Städtetag hat seine Forderung wie folgt formuliert: „Die bisherige Unterscheidung zwischen inneren und äußeren Schulangelegenheiten hat sich in der bisherigen praktizierten Form nicht bewährt. Eine Überwindung dieser sach- und praxisfremden Unterscheidung sowie die Zusammenführung der Zuständigkeiten („Schule aus einer Hand“) sollten angestrebt, zumindest aber erprobt werden.“⁵⁹ Die Kreise und „Städte sollten Bildung als zentrales Feld der Daseinsvorsorge noch stärker erkennen und ihre Gestaltungsmöglichkeiten nutzen. Sie sind von Fehlentwicklungen in der Bildung ebenso betroffen, wie sie von den Erfolgen profitieren.“⁶⁰ Dabei verfolgt der Städtetag den Gedanken, für eine kommunale Bildungslandschaften Bildung, Erziehung und Betreuung zu vernetzen.⁶¹

Sowohl die rechtskreisübergreifende Koordinierung beim Übergang Jugendlicher von der Schule in die Berufsausbildung als auch die Aufgaben im operativen Geschäft des Übergangsmanagement können kommunale Anstaltsträger mit ihren Regionalen Berufsbildungszentrum als rAöR und fachlich gut vorgebildeter „Dienstleister“ erheblich stützen.

Für das RBZ als rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts besteht rechtlich die Möglichkeit, das so oft beklagte Zuständigkeitsdilemma zwischen der inneren und äußeren Schulangelegenheit zu überwinden und zugunsten einer regionalen und kommunalen Bildungsverantwortung für junge Menschen „aufzuheben“. Die neue Rechtsform (rAöR) für eine Bildungseinrichtung in gemeinsamer kommunaler und staatlicher Verantwortung hat die große Chance, durch rechtlich verbindliche Kooperationsbeziehungen, gerade auch durch das Hinzuziehen weiterer sehr unterschiedlicher Rechtskreise, die bisherigen Zuständigkeiten der inneren und der äußeren Schulangelegenheit viel stärker zusammenzuführen und durch die rechtliche Selbständigkeit und Eigenverantwortung der Leitung eines RBZ eine gute Schule „aus einer Hand“ zu organisieren.

⁵⁷ Vgl. SchulG-SH § 103 „Organisation“.

⁵⁸ Vgl. Lexis/Garbe: Kommunale Bildungspolitik, Seite 8.

⁵⁹ Celler Thesen zur Kommunalen Bildungspolitik, Seite 11.

⁶⁰ Aachener Erklärung des Deutschen Städtetages (2007), Seite 1.

⁶¹ Vgl. ebda, Seite 2.

Dies könnte noch besser gelingen, wenn die Leitung des RBZ ein **Gesamtbudget** für das Berufsbildungszentrum zur Eigenbewirtschaftung erhält und die gegenseitige Deckungsfähigkeit der Budgetmittel zwischen Land und Anstaltsträger rechtlich im Schulgesetz geregelt wird.⁶² Dieses Konzept ist nicht neu und wurde schon vor vielen Jahren sehr erfolgreich im Schulversuch „Projekt Regionaler Kompetenzzentren“ (ProReKo) an den beruflichen Schulen⁶³ in Niedersachsen erprobt. Ein Gesamtbudget, zusammengesetzt aus Mitteln des Landes und Mitteln des Anstaltsträgers, ermöglicht es, dass die Leitung des RBZ eigenverantwortlich entscheidet, dass z. B. bei weniger benötigten Mitteln für den Sachaufwand, diese freigewordenen Mittel für kurzfristig erhöhten Personalaufwand eingesetzt werden können und umgekehrt. Auch mit den zusätzlichen Erträgen im RBZ können weitere Aufwendungen (z. B. Personalmittel oder Sachmittel) finanziert werden. Die Philosophie einer Output-Steuerung beinhaltet ja, dass bewertet wird, was am Ende des Schulprozesses an Qualität und Leistung herauskommt. Steuergelder sind es ja allemal in beiden Quellen (Land und Träger) und für den Erhalt eines leistungsfähigen Bildungssystems sind Land und Schulträger gemeinsam verpflichtet.

7. Schlussbemerkung

Es ist und bleibt ein anspruchsvoller Weg, der auf allen betroffenen Ebenen – auch innerhalb eines RBZ – lebenslanges Lernen, Vertrauen und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung bei den betroffenen Personen voraussetzt. Dabei sollte auch nicht aus dem Blick verloren gehen, in wieweit das Schulleitungshandeln bei immer mehr Eigenverantwortung nicht nur eine Chance sondern auch eine größere persönliche Belastung darstellt.⁶⁴ Ohne weitere aktive zielführende und finanzielle Förderung, einen breit angelegten

⁶² Ansatzweise wie in niedersächsischen Schulgesetz § 112 a geregelt: „Mit Zustimmung des Kultusministeriums kann zwischen dem Schulträger und der berufsbildenden Schule vereinbart werden, dass das Budget des Landes (§ 32 Abs. 4 Satz 1) und das des Schulträgers (§ 111 Abs. 1) gemeinsam bewirtschaftet werden. Die Landesregierung wird ermächtigt, durch Verordnung Näheres zur Budgetbewirtschaftung, zum Mindestumfang des Schulträgerbudgets (§ 111 Abs. 1), zum Ausgleich sowie zur Rechnungslegung zu regeln, um eine flexible und wirtschaftliche Verwendung der Mittel sicherzustellen.“

⁶³ www.proreko.de: „Die Ergebnisse des Schulversuchs zeigen, dass ein gemeinsames Budget an berufsbildenden Schulen erfolgreich geführt und bewirtschaftet werden kann.“ -> Abschlussbericht ProReKo, Ergebnisband, Seite 68.

⁶⁴ Hingewiesen werden soll an dieser Stelle auf ein interessantes Forschungsprojekt „Schulleitungshandeln zwischen erweiterten Rechten und Pflichten“. Vgl. Brauckmann/Herrmann: Schulleitungshandeln im Rahmen Neuer Steuerung: Belastung oder Chance?, Seite 87 ff.

Diskurs von Seiten des zuständigen Ministerium und der zu beteiligenden Anstaltsträger sowie durch aufgabenspezifische Fort- und Weiterbildung des Leitungs- und Mitarbeiterpersonals ist ein gutes Ergebnis dieses in Deutschland bisher einmaligen Vorhabens nicht zu erreichen.

Die Umsetzung der RBZ-Strategie in der Rechtsform einer rechtsfähigen Anstalt des öffentlichen Rechts ist und bleibt ein fortlaufender Prozess, der immer wieder auch die Frage und die Überprüfung nach der eigentlichen Zielsetzung verlangt. Hierzu gehört genauso nach heutigen Erkenntnissen eine Überarbeitung der „Handreichungen für die Errichtung von Regionalen Berufsbildungszentren aus dem Jahre 2006, als auch eine klarstellende Rechtsverordnung u. a. über die Zuständigkeit der Beaufsichtigung, der dienstrechtlichen Befugnisse in Bezug auf die Unterrichtsorganisation, Planung und Bildungsangebotsgestaltung sowie Personalentwicklung bzw. Personalkostenbewirtschaftung.

Zusammenfassend wesentliche Aussagen zum Wesen eines RBZ als rAöR:

- a) Die Errichtung eines RBZ erfolgt durch das Schulgesetz, das u. a. Aufgabe, Organisation, und Inhalte rechtlich bindend festlegt.
- b) Die Errichtung eines RBZ stellt in der Sache eine Dezentralisierung von staatlichen Verwaltungsaufgaben auf rechtlich selbständige Verwaltungsträger (Schulträger) dar.
- c) Neue Organe am RBZ sind der „Verwaltungsrat“ als Kontroll- und oberstes Entscheidungsgremium, die „Geschäftsführung“ und Verwaltungsleitung.
- d) Die Umwandlung von nichtrechtsfähigen in die rechtsfähige Anstalt ist keine Privatisierung der Schulen, da die rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts weiter Teil der mittelbaren Staatsverwaltung bleibt.
- e) Das für die Umsetzung des Bildungsauftrages notwendige Personal am RBZ wird weiterhin vom Land gestellt. Eine Überleitung schließt das Schulgesetz aus. Eine Regelung zur Dienstherreneigenschaft (das RBZ kann auch Beamte haben) wird von keiner Seite gefordert.
- f) Das RBZ als Rechtsperson handelt rechtlich selbständig, ist kreditfähig und haftet für seine Verbindlichkeiten.
- g) Das RBZ ist grundsätzlich im hoheitlich arbeitenden Bereich umsatzsteuerfrei und gemäß der Anstaltssatzung gemeinnützig. Das RBZ stellt als rAöR kein Steuerrisiko da.
- h) Im Rahmen einer Gesamtrechtsfolge tritt das RBZ als rAöR in alle Rechten und Pflichten des bisherigen Schulträgers ein und tritt als neuer Arbeitgeber auf.
- i) Ein RBZ ist weder konkurs- noch insolvenzfähig.

Diese neuen Wesenszüge lösen Veränderungsprozesse gerade auf der Beziehungsebene bei den handelnden Personen aus. Alle Veränderungen von Einstellungen und Haltungen, von Entwicklungen gemeinsam getragener Leitbildern, Zielsetzungen und Maßnahmenschritte, benötigen Unterstützung, Geduld und auskömmlich Zeit. Der Staat ist verpflichtet, „seine Verantwort-

tung für das Schulwesen so einzusetzen, dass die Qualität von Unterricht und Erziehung an allen [beruflichen] Schulen je nach Schulart möglichst gleich ist.“⁶⁵

Das Land Schleswig-Holstein ist gefordert, alle beruflichen Schulen in kommunaler Schulträgerschaft in Regionale Berufsbildungszentren umzuwandeln, damit staatliche (Rahmen-) Steuerung und staatliches Handeln sich wieder auf die notwendige Entwicklungs- und Qualitätsarbeit in der Beruflichen Bildung durch Regionale Berufsbildungszentren konzentrieren kann.

⁶⁵ Avenarius (2000), Seite 52; [Klammereinschub durch den Verfasser].

Literatur

- Aachener Erklärung des Deutschen Städtetages anlässlich des Kongresses „Bildung in der Stadt“ am 22./23. November 2007
- Abschlussbericht – Bericht der Landesregierung Schleswig-Holstein zum Abschluss des Projekts „Weiterentwicklung der Beruflichen Schulen zu Regionalen Berufsbildungszentren“ Drucksache 16/1074
<http://rbz.lernnetz.de/content/zeitschiene.php>
- Abschlussbericht des Schulversuches „Projekt Regionaler Kompetenzzentren“ (ProReKo). Im Internet zum Herunterladen:
<http://www.proreko.de/index.php?id=217>www.proreko.de:
Anstalt des öffentlichen Rechts. Aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie.
- Avenarius, Hermann: Die Rolle der Schulaufsicht gegenüber der selbständiger werdenden Schule. In: Zeitschrift für Bildungsverwaltung, Heft 1-2000, Seite 44ff.
- Avenarius/Kimmig/Rürup (2003): Die rechtlichen Regelungen der Länder in der Bundesrepublik Deutschland zur erweiterten Selbständigkeit der Schule. Eine Bestandaufnahme. Berliner Wissenschaftsverlag.
- Avenarius, Hermann: Förderung der Eigenständigkeit Beruflicher Schulen zwischen Verfassungsgebot und den Anforderungen beruflicher Aus- und Weiterbildung. In: Kompetenzzentren. BLK-Fachtagung am 3./4. Dezember 2001 in Lübeck. Material zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung, Heft 99; Im Internet zum Herunterladen:
<http://www.blk-bonn.de/materialien.htm>
- Bericht der Landesregierung Schleswig-Holstein über die Weiterentwicklung des Schulsystems in Schleswig-Holstein (2006). Drucksache 16/495, 10.01.2006
<http://www.landtag.ltsh.de/infothek/wahl16/drucks/0400/drucksache-16-0495.pdf>
- Bildungsautonomie: Zwischen Regulierung und Eigenverantwortung. Jahresgutachten 2010. Hrsg.: Vereinigung der Bayrischen Wirtschaft e. V. VS Verlag Wiesbaden 2010
- BLK (2001): Kompetenzzentren. Kompetenzzentren in Regionalen Berufsbildungsnetzwerken – Rolle und Beitrag der beruflichen Schulen – BLK-Fachtagung am 3./4. Dezember 2001 in Lübeck. Material zur Bildungsplanung und Forschungsförderung, Heft 99; Im Internet zum Herunterladen:
<http://www.blk-bonn.de/materialien.htm>
- BLK (2006): Berufsbildende Schulen als eigenständig agierende lernende Organisation. Stand der Weiterentwicklung berufsbildender Schulen zu eigenständig agierenden lernenden Organisationen als Partner der regionalen Be-

- rufsausbildung (BEAGLE). Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung. Heft 135; Im Internet zum Herunterladen: <http://www.blk-bonn.de/materialien.htm>
- Brauckmann/Herrmann (2012): Schulleitungshandeln im Rahmen Neuer Steuerung: Belastung oder Chance? In: Zeitschrift für Bildungsverwaltung. Heft 1/2012.
- Bergmann Dr. jur., Magnus (2009): Die AöR als Herausforderung für Personalräte in 2009. Im Internet, letzter Zugriff 13.11.2013: <http://www.kanzlei-bba.de/uploads/P-ZP%20Q2-09%20Aufs%20Bergmann%20A%C3%B6R%20Druckfassung%20mit%20Layout.pdf>
- Celler Thesen zur Kommunalen Bildungspolitik. Niedersächsischer Städtetag 2007
Im Internet zum Herunterladen, letzter Zugriff 01.07.2012: Heinrich Böll-Stiftung – kommunalwiki: http://kommunalwiki.boell.de/index.php/Die_Rolle_der_Kommunen_in_der_Schulentwicklung_st%C3%A4rken
- Eckpunktepapier zur Weiterentwicklung der beruflichen Schulen zu Regionalen Berufsbildungszentren (2006). Hrsg. Ministerium für Bildung und Frauen in Schleswig-Holstein. Im Internet zum Herunterladen: <http://rbz.lernnetz.de/docs/eckpunkte1105.pdf>
- Erweiterung der Befugnisse der berufsbildenden Schulen und Regionalen Berufsbildungszentren (RBZ), Runderlass des Ministerium für Bildung und Frauen vom 31.10.2008 – III 41 – Nachrichtenblatt MBF S.-H. Seite 359f
- Die Vielfalt orchestrieren. Steuerungsaufgaben der zentralen Instanz bei größerer Selbständigkeit der Einzelschule (2000). Hrsg.: Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (Schweiz), Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (Österreich), Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (Bundesrepublik Deutschland), Studienverlag Innsbruck.
- Handreichung für Berufliche Schulen (2006) - Errichtung von Regionalen Berufsbildungszentren. Hrsg.: Ministerium für Bildung und Frauen in Schleswig-Holstein. Im Internet zum Herunterladen: http://rbz.lernnetz.de/docs/RBZ_Handreicherung.pdf
- Groeben von der/Knack: Allgemeines Verwaltungsgesetz für das Land Schleswig-Holstein, Kommentar
- Halbeck, Joachim: Leistungsbeziehungen am BBZ Schleswig. Graphische Übersichten, Schleswig, 28.01.2010
- Halbeck, Joachim: Steuerrechtliche Überlegungen zu den Leistungsbeziehungen von Regionalen Berufsbildungszentren (RBZ). Schleswig, 18.01.2010

- Hanßen, Klaus-D.: Modelle denkbarer Rechtsformen für Schulen – Schule als Verein. In: Zeitschrift für Bildungsverwaltung Heft 2/2004, Seite 101ff.
- Hanßen, Klaus-D.: Mit Instrumenten der Verwaltungsreform zu mehr Qualität in Schule. Elemente der Neuen Steuerung in Brandenburgs Modellvorhaben. In: Schule auf dem Weg zur Selbständigkeit. Hrsg.: Buchen, Hoster, Rolff, Stuttgart 2005
- Hövel van, Werner: Modelle denkbarer Rechtsformen für Schulen – Schulen als rechtsfähige Anstalten des öffentlichen Rechts In: Zeitschrift für Bildungsverwaltung Heft 2/2004, Seite 80ff.
- Konzeptstudie (2001). Weiterentwicklung der Beruflichen Schulen zu Regionalen Berufsbildungszentren. Hrsg. Ministerium für Bildung und Frauen in Schleswig-Holstein. Im Internet zum Herunterladen:
<http://rbz.lernnetz.de/docs/konzeptstudie1.pdf>
- Lexis/Garbe: Kommunale Bildungspolitik. Ein neues Handlungsfeld dysfunktionalen Strukturen. Wo sollen Kommunen handeln (dürfen)? Im Internet letzter Zugriff 01.07.2012:
http://garbe-lexis.de/uploads/media/10022009_N_3_Lexis_Garbe.pdf
- Marwede, Manfred (2001): Berufsbildende Schule als Regionales Berufsbildungszentrum ist mehr als nur der Austausch eines Begriffes. Eine Projektskizze für den Dialog. Zeitschrift für Erziehung & Wissenschaft in Schleswig-Holstein, Heft 3/2001
- Marwede, Manfred (2003): Schulentwicklung: Wegbereiter für eine systemisch angelegte Selbständigkeit an berufsbildenden Schulen in Berufsbildungsnetzwerken. In: Berufsbildung, Arbeit und Innovation, Seite 35-50, Bertelsmann Verlag, Bielefeld
- Marwede, Manfred (2010): „Schulische Selbständigkeit und Rechtsfähigkeit will und muss gelernt sein“. Einführungsvortrag anlässlich eines länderübergreifenden Erfahrungsaustausches zwischen Hamburg, Bremen, Schleswig-Holstein und Niedersachsen am 15. September 2010 in Hamburg. Nur im Internet:
<http://www.hibb.hamburg.de/index.php/file/download/1148>
- Maurer, Hartmut (2011): Allgemeines Verwaltungsrecht. München, Verlag C.H. Beck 18. überarbeitete und ergänzte Auflage
- Pörksen, Anke: Schule als Stiftung oder besser: Schule in Stiftung. In: Zeitschrift für Bildungsverwaltung Heft 2/2004, Seite 86ff.
- Popken, Jens: Rechtsfähige Schule – die gemeinnützige GmbH als Träger. In: Zeitschrift für Bildungsverwaltung Heft 2/2004, Seite 94ff.
- Schule auf dem Weg zur Selbständigkeit (2005). Hrsg.: Buchen/Hoster/Rolff, Raabe-Verlag Stuttgart.
- Schulgesetz des Landes Schleswig-Holstein vom 24. Januar 2007

Schulgesetz des Landes Niedersachsen in der Fassung von 2012

Schleswig-Holsteinisches Schulgesetz. Kommentar von Klaus Karpen und Jens Popken. Kommunal- und Schul-Verlag Wiesbaden (8. Nachlieferung, November 2010)

Sterzel, Dieter: Die Schule der Zukunft zwischen Rechtsfähigkeit und staatlicher Aufsicht. In: Zeitschrift für Bildungsverwaltung Heft 2/2004, Seite 47ff.

Wolff/Bachof/Stober/Kluth (2010): Verwaltungsrecht II, Verlag C.H. (7. Neubearbeitete Auflage) Beck. München.

Zlatkin-Troitschanskaia, Olga (2006): Steuerbarkeit von Bildungssystemen mittels politischer Reformstrategien, Frankfurt am Main.