

Dina Kuhlee & Cornelia Wagner
(Humboldt-Universität zu Berlin)

**Einzelschulisches Qualitätsmanagement als
Verwaltungsreformstrategie?
Eine Analyse unter Berücksichtigung empirischer
Fallstudien an Berliner beruflichen Schulen**

Online unter:

http://www.bwpat.de/ausgabe21/kuhlee-wagner_bwpat21.pdf

in

bwp@ Ausgabe Nr. 21 | Dezember 2011

**Qualität und Qualitätsmanagement
in der Berufsbildung**

Hrsg. von Karin Büchter, Franz Gramlinger & Karl Wilbers
<http://www.bwpat.de> | ISSN 1618-8543

www.bwpat.de

bwp@

Herausgeber von *bwp@* : Karin Büchter, Franz Gramlinger, H.-Hugo Kremer, Ralf Tenberg und Tade Tramm

Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online

Online: www.bwpat.de/ausgabe21/kuhlee_wagner_bwpat21.pdf

Die bildungspolitischen Reformbemühungen im deutschen Schulsystem der letzten zwei Dekaden werden fast selbstverständlich durch das Begründungsmuster der Schulqualitätsdiskussion legitimiert. Tatsächlich zeigt die Auseinandersetzung mit den angesprochenen Reformansätzen, dass diese durch verschiedene Zielorientierungen nachhaltig geprägt wurden und ihre Ursprünge vor allem in den Verwaltungsreforminitiativen der Länder und Kommunen der 1990er und 2000er Jahre liegen, hier insbesondere in dem „Neuen Steuerungsmodell“ (NSM). Wenngleich dieser Bezug zu den Reformbemühungen der öffentlichen Verwaltung vor dem Hintergrund einer Kritik an den Erfüllungsmodi staatlicher Aufgaben weder in der alltagspraktischen noch in der wissenschaftlichen Diskussion eine wahrnehmbare Rolle spielt, ist davon auszugehen, dass dieser Zusammenhang nicht nur das diskutierte Qualitätsverständnis, sondern auch die Implementierungs- und Umsetzungsprozesse des einzelschulischen Qualitätsmanagements wesentlich tangiert.

Um die Wirksamkeit der diskutierten Reformmaßnahmen auf die Qualität beruflicher Schulen zu betrachten, ist demnach nicht nur die kritische Auseinandersetzung mit den aktuell postulierten bildungspolitischen Qualitätsforderungen, sondern auch mit den frühen, strukturgebenden Konzepten der Reforminitiativen notwendig. Eine Kontrastierung dieser unterschiedlichen Bestimmungsgrößen der Reformen mit empirischen Daten zum Verständnis, zur Interpretation und zur Umsetzung der Reforminitiativen durch die einzelschulischen Akteure ermöglicht schließlich differenzierte Aussagen zu den Wirkungen der Qualitätsinitiativen.

Aus den betrachteten sieben Fallstudien an beruflichen Schulen in Berlin liegen Aussagen von insgesamt 498 Lehrkräften und 49 Führungskräften vor.

Quality management of individual schools as a strategy for administrative reform? An analysis considering empirical case studies at vocational schools in Berlin

The reform efforts in educational policy in the German school system in the last two decades have been legitimised almost as a matter of course through the rationale of the discussion about school quality. Indeed the debate around the mentioned reform approaches shows that these were influenced in the long-term by various aims and orientations, and that their origins lie above all in the administrative reform initiatives of the federal states and communes in the 1990s and 2000s, and in particular in the “New Governance Model” (NSM). Although this connection to the reform efforts of the public administration, against the background of criticism of the modes of fulfilling state tasks, does not play a significant role either in the daily routine and practical tasks or in the academic discussion, it can be assumed that this connection has a considerable effect not only on the discussion on the understanding of quality, but also on the processes of implementation and putting into practice of quality management of individual schools.

In order to examine the efficacy of the discussed reform measures regarding the quality of vocational schools, not only is the critical debate regarding the currently postulated educational policy on quality demands necessary, but also debate regarding the early concepts of the reform initiatives, which lay down the structures. Contrasting these various determining factors of the reforms with empirical data on the understanding, the interpretation and the implementation of the reform initiatives by the actors at the individual schools ultimately makes differentiated statements on the effects of the quality initiatives possible.

The seven case studies at vocational schools in Berlin under examination include statements from a total of 498 teachers and 49 members of the school leadership.

Einzelschulisches Qualitätsmanagement als Verwaltungsreformstrategie?

Eine Analyse unter Berücksichtigung empirischer Fallstudien an Berliner beruflichen Schulen

1 Problemhintergrund

Die aktuellen Debatten um das einzelschulische Qualitätsmanagement werden derzeit sowohl im wissenschaftlichen als auch im schulpraktischen Diskurs aus unterschiedlichen Perspektiven und unter Berücksichtigung verschiedener Zielvorstellungen geführt, die in großen Teilen den pädagogischen Anspruch von Schule zugrunde legen (vgl. z. B. DITTON 2007, 92).

Um diese aktuellen Entwicklungen genauer erfassen zu können, sind jedoch die institutionellen Strukturen von Schule zu reflektieren. Denn der Anspruch des Staates an Schule und damit die staatliche Schulaufsicht nach Art. 7 Abs. 1 GG definiert eine „umfassende [...] Gestaltungsbefugnis des Staates zur Organisation, Planung, Leitung und Beaufsichtigung des Schulwesens“ (JACH 2000, 80; vgl. kritisch RUX 2002, 425ff.). Dabei wird bis heute „‘Aufsicht‘ nicht im sonst üblichen Sinne einer Aufsicht ‚über‘ Institutionen mit eigenen Handlungsspielräumen [verstanden], sondern als staatliche Schulhoheit“ (REUTER 2000, 21). Entsprechend steht dieser inhaltlichen Ebene von Schule als staatlicher Aufgabe deren verwaltungsrechtliche Erfüllungsform zur Seite. Schule ist demnach öffentliche Verwaltung. Das deutsche Schulsystem ist dabei „als mustergültiges Verwaltungssystem von oben entsprechend der Perspektive und der Ordnung des preußischen Staates gestaltet. [...] Und das ist eben das große Problem, dass wir sozusagen ein preußisches Schulsystem haben, das konservative Strukturen akkumuliert hat [...]“ (EDELSTEIN 2011, 149). Entsprechend eröffnet sich ein Spannungsfeld zwischen dem pädagogischen Anspruch an Schule und der Schule als Verwaltungseinheit mit staatlichem Steuerungsanspruch. In dieses Spannungsfeld sind das einzelschulische Qualitätsmanagement und dessen Umsetzung eingebunden.

Die Betrachtung dieses Themas unter der Perspektive von Schule als Verwaltungseinheit erscheint insbesondere relevant, da die allgemeinen Verwaltungsreforminitiativen der letzten Jahrzehnte mit einem deutlichen Wandel der Leitbilder über staatliche Steuerungsmuster einhergehen. Zudem wird zwar die benannte etatistische Interpretationsweise der staatlichen Rolle für den Pflichtschulbereich auch mit Blick auf die beruflichen Schulen und die Berufsschulpflicht offener diskutiert (vgl. z. B. HÖFLING 1997; AVENARIUS 2003; STERZEL 2005). Dennoch wird am staatlichen Auftrag Schule festgehalten (vgl. z. B. STOCK 2004, 27; FÜSSEL 2007, 234ff.).

Es ist demnach zu fragen: Welchen Einfluss haben die Konzepte öffentlicher Verwaltung und deren Wandel auf die bildungspolitischen Reformbemühungen der letzten Jahre um Qualitätssicherung und -entwicklung? Reflektiert die praktische Umsetzung der bildungspolitischen Reformbemühungen eine Überlagerung der Zielperspektiven von pädagogischem und verwaltungsrechtlichem Anspruch der relevanten schulischen Akteure?

Im Folgenden werden zunächst überblicksartig die Reformmaßnahmen im öffentlichen Verwaltungsbereich der letzten Jahrzehnte unter der Perspektive veränderter Leitbilder staatlicher Steuerung und deren Rolle für den Qualitätsdiskurs betrachtet. Mit speziellem Blick auf die beruflichen Schulen werden diese Entwicklungslinien den postulierten Erwartungen an das einzelschulische Qualitätsmanagement gegenübergestellt. Schließlich werden unter Berücksichtigung empirischer Daten zum Umgang der einzelschulischen Akteure mit den ihnen extern vorgegebenen Qualitätsforderungen differenzierte Aussagen zu den Wirkungen und zur Wirksamkeit der Qualitätsinitiativen abgeleitet. Hierbei werden sieben Fallstudien an beruflichen Schulen in Berlin herangezogen, wobei insgesamt Aussagen von 498 Lehrkräften und 49 Führungskräften vorliegen.

2 Zur Veränderung von öffentlicher Verwaltung und Steuerungsleitbildern

Die Erfüllung staatlicher Aufgaben obliegt dem Staat, wobei das hiermit verbundene einseitig-hoheitliche Handeln dem Recht verpflichtet ist und aus diesem legitimierbar sein muss. Der „Glaube an die gesetzte Regel [kann] als wesentliche[.] Grundlage der Legitimität der politischen Ordnung“ angesehen werden (ZIMMER 2008, 98), womit Bürokratie als „ein Phänomen der Innenausstattung des Staates“ beschreibbar wird (ZIMMER 2008, 91). Entsprechend hält bereits Max Weber (WEBER 1980, 126) fest: „Herrschaft ist im Alltag primär: Verwaltung“. Der Idealtypus der Bürokratie nach WEBER (1980, 125ff.) vereint hierbei im Wesentlichen einen hierarchischen Strukturaufbau, Arbeitsteilung und klare Kompetenzgebundenheit, strikte Trennung zwischen persönlicher und behördlicher Sphäre, Dokumentation durch Schriftlichkeit, Beamtentum und ein eindeutiges Regelsystem, welches die Einhaltung definierter Verfahrensprinzipien und die Berechenbarkeit von Entscheidungen sicher stellt.

Diesem Ansatz liegt das Konzept einer Trennung zwischen Staat und Gesellschaft zugrunde, wobei diesen beiden Sphären unterschiedliche Koordinationsmuster zugeordnet werden: Das einseitig-hoheitliche Handeln des Staates folgt der Annahme hierarchisch strukturierter Regelsetzung und deren stringenter Befolgung im bürokratischen Modus. Auf der gesellschaftlichen Ebene erfolgt Koordination durch den Markt auf der Basis des individuellen Entscheidungsverhaltens der Akteure. Damit sind implizit zwei konträre Annahmen über soziologisches Akteurshandeln verbunden: Der erste Ansatz basiert auf einer normorientierten Handlungslogik, in dem der Akteur durch ein gesetztes Regelwerk einem normativ geordneten Erwartungszusammenhang gegenübersteht, welcher ihm Handlungssicherheit ermöglicht. Der zweite Ansatz orientiert sich an einer nutzenorientierten Handlungslogik in dem Maße,

dass der Akteur ausschließlich dem eigenen Willen verpflichtet auf die Maximierung seines eigenen Nutzens zielt (vgl. zum Homo Sociologicus bzw. Homo Oeconomicus z. B. DAHRENDORF 2006; WOLF 2005; SCHIMANK 2010).

Diese normativen Grundstrukturen und die Polarisierung beider Leitbilder bestimmen den Diskurs um staatliche oder private Aufgabenerfüllung bis heute in wesentlichen Teilen (vgl. KUHLEE 2007). So ist die intendierte Abkehr von einem tätigkeitsreichen Staat der 1960er Jahre und die Neuorientierung am „schlanken Staat“ der 1970/80er Jahre (vgl. z.B. JANN 2003, 107ff.; DEUTSCHMANN 2006, 60) zum einen getragen durch eine Kritik am Umfang von unmittelbaren Staatsaufgaben, zum anderen durch Bürokratiekritik, demnach einer Kritik an der staatlichen Erfüllungsform dieser Aufgaben. Für den ersteren Kritikbereich wurde daraus die Forderung nach umfangreichen Privatisierungen zur Erhöhung der Effizienz der Leistungserstellung abgeleitet. Die real umgesetzten Privatisierungsformen bewirkten jedoch eher Veränderungen der Erfüllungsmodi staatlicher Aufgaben (zu den Privatisierungsformen z. B. KUHLEE 2012). Sie lassen sich mit der Bürokratiekritik und den Forderungen beispielsweise nicht nur nach Deregulierungen und Entbürokratisierungen der 1980er und 1990er Jahre verknüpfen, sondern insbesondere mit den Initiativen zur Nutzung betriebswirtschaftlicher Management- und Steuerungstechniken zur Steigerung der Produktivität innerhalb öffentlicher Verwaltungen. Auffällig bleibt hier die bis heute ungenügende Abgrenzung der Begriffe, die einen einheitlichen Diskurs erschwert. Dies gilt besonders unter Berücksichtigung unterschiedlicher wissenschaftlich-theoretischer Perspektiven.

Unter dem international geführten Begriff des New Public Management (NPM) werden schließlich diese unterschiedlichen Instrumente weitgehend subsummiert, welche im öffentlichen Verwaltungsbereich ihren Einzug halten sollten. Sie lassen sich im Wesentlichen in zwei Bereiche unterteilen (vgl. u. a. POLLITT 1993; RHODES 1996; DIEFENBACH 2009): Dies sind zum einen interne Restrukturierungsmaßnahmen auf der Basis der Übertragung betriebswirtschaftlicher Management- und Steuerungsinstrumente, welche im Sinne einer allgemeingültigen Übertragbarkeit auch ihre Effizienz in öffentlichen Verwaltungen entfalten würden (zum Managerialismus z. B. TOWNLEY 2001). Hierzu zählen z. B. interne Dezentralisierungen, die Strukturierung der Verwaltung nach Profit Centern und Agenturen, Budgetierung nach Output-Orientierung oder die Implementierung von Performance-Measurement-Systemen als Controllingbasis. Zum anderen handelt es sich im Modus der Neuen Institutionenökonomie im Wesentlichen um die Implementierung von Variationen des Grundprinzips Wettbewerb, d. h. z. B. um die Schaffung von Quasi-Märkten, die Möglichkeiten von Konsumentenwahlen oder die Umsetzung von Contracting-Outs. Dabei nimmt das Konzept des NPM potenzielle Demokratie- und Rechtsstaatlichkeitsdefizite kaum in seine Betrachtungen auf. So halten OSBORNE/ GAEBLER (1992, 20) fest:

„Most entrepreneurial governments [...] are driven by their goals – their missions – not by their rules and regulations.“

Als ‚deutsche Version‘ des NPM hat sich zunächst das „Neue Steuerungsmodell“ (NSM) durchgesetzt (vgl. zur Rolle von Ländern und Kommunen z. B. KROPP 2004, 427; KUHLEE

MANN 2010, 1128). Wesentliche Charakteristika des NSM sind (vgl. HOLTKAMP 2008, 425; KGST 1993):

- Die Idee eines *Kontraktmanagements* zwischen Politik und Verwaltung, wonach die Politik die Ziele vorgibt, deren Form der Realisierung bzw. Erfüllung der Verwaltung zu überlassen sind.
- Des Weiteren wurde die Zusammenführung von *Aufgaben- und Finanzverantwortung* auf Basis der *Budgetierung* angestrebt, nach der den einzelnen Fachbereichen Budgetkompetenzen übertragen wurden. Hierbei handelt es sich demnach um die Ausweitung der Handlungsspielräume und damit der Autonomie der unteren Verwaltungsebenen.
- Schließlich sollte durch eine *outputorientierte Steuerung* im Sinne des Performance Managements die Verwaltungstätigkeit weiter kontrollierbar bleiben. Vor diesem Hintergrund erfuhr die Ausweitung von Evaluation und datenbasierter Dokumentation der Ergebnisse des Verwaltungsprozesses eine besondere Bedeutung.
- Ein weiteres Merkmal ist die Überführung der Verwaltungsaufgaben in konkrete *Produkte und Produktkategorien*, die schließlich in den Haushaltsplanungen Berücksichtigung finden. Die Definition von Verwaltungsprodukten sollte auf den definierten Zielen der Politik beruhen; die Verwaltung hat schließlich über die „Erstellung“ der einzelnen Produkte Rechenschaft abzulegen.
- Neben dieser managementbasierten internen Verwaltungsgestaltung wurden zudem extern ausgerichtete wettbewerbsorientierte Maßnahmen definiert. Hierzu gehören *Leistungsvergleiche* sowie eine *stärkere Kundenorientierung*.

Insgesamt bleibt die besondere Fokussierung dieser deutschen Version des NPM auf die Binnenmodernisierung der Verwaltung, genauer auf eine betriebswirtschaftlich basierte Output-Steuerung, hervorzuheben (vgl. BITTER 2004, 64f.; auch NASCHOLD/ BOGUMIL 2000). Ihr wesentlicher Reformauslöser war die zunehmend schwierige fiskalische Lage von Ländern und Kommunen und die Suche nach Effizienzsteigerungen und Sparpotenzialen (vgl. BOGUMIL 2007, 111ff.).

Das NSM konnte seine intendierten Zielstellungen jedoch nicht erreichen (vgl. z. B. BOGUMIL et al. 2007; HOLTKAMP 2008). Dies gilt nicht nur in fiskalischer Hinsicht, sondern insbesondere auch bezüglich der Durchsetzung der Binnenmodernisierung der Verwaltung. Empirische Erhebungen zeigen (z. B. BOGUMIL et al. 2007), dass mit Blick auf die Kommunen weder die Umgestaltung des Verhältnisses zwischen Politik und Verwaltung im Sinne des Kontraktmanagements gelungen ist noch die Dezentralisierung der Finanzverantwortung und die Kopplung von Finanz- und Aufgabenverantwortung. Die outputorientierte Steuerung produzierte erhebliche Kosten. Die Nutzung der generierten Daten zur Entscheidungsfindung und Steuerung blieb weitgehend aus. NASCHOLD/ BOGUMIL (2000, 215) sprechen in diesem Zusammenhang von einer Produktion von „Datenfriedhöfen“. Analog lassen sich die

Reformergebnisse in den Bundesländern beschreiben (vgl. HOLTKAMP 2008). In einer Stellungnahme der Berliner Senatsverwaltung für Finanzen (2007) heißt es entsprechend:

„Nimmt man alles zusammen, ist das VGG [Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz] ein in der Euphorie der 90er Jahre entstandenes Konstrukt von durchweg guten Reformansätzen (...) Nach nunmehr achtjähriger praktischer Erfahrung sollten wir wieder der Realität den Vorrang geben. Andernfalls bestünde die Gefahr, dass sich hier Experimente mit Steuerungsdiensten und Zielvereinbarungen, mit Personal- und Qualitätsmanagement verfestigen und im Ergebnis eine überflüssige Parallelverwaltung entsteht, die sich vornehmlich mit sich selbst beschäftigt und einer effizienten Aufgabenwahrnehmung eher entgegen steht“ (zitiert nach HOLTKAMP 2008, 431).

Die Kritik zeigt sich demnach besonders mit Blick auf die Idee der outputorientierten Steuerung und deren konkreter Umsetzung. Sie ist anschlussfähig zu internationalen kritischen Diskursen, wie sie bereits unter dem Stichwort der Audit-Society geführt wurde (vgl. insbesondere POWER 1998). Die Verwaltungen zeigen sich zudem in wesentlichen Teilen hinsichtlich der Umsetzung dieser komplexen Reforminitiative des NSM in ihren traditionellen Strukturen verhaftet (zum Konzept der Pfadabhängigkeit z. B. WETZEL 2005). Die Reformmaßnahmen sind dabei nur zu Teilen kompatibel mit diesen Strukturen (KUHLMANN 2010, 1126). Ein solches Kompatibilitätsproblem existiert beispielsweise bei der Dezentralisierung von Verantwortung auf untere Verwaltungsebenen. Sie veränderte die traditionelle Hierarchiestruktur an Weisungsbefugnissen und generierte ein „management vacuum (*Führungsvakuum*)“, das zu Problemlagen für das Entscheidungshandeln in der Verwaltung führt (KUHLMANN 2010, 1120). Diese Problemlage in der unmittelbaren Verwaltungsmikroebene lässt unterschiedliche Rollenwahrnehmungen und Intentionen der individuellen und korporativen Akteure im Reformprozess vermuten, die den Reformprozess in seinen Wirkungen deutlich verändern (zum entsprechenden soziologischen Handlungsmodell vgl. SCHIMANK 2010).

Zudem ist eine Entkopplung von Managementreform auf der einen Seite und Arbeitsreform auf der anderen Seite erkennbar. D. h. der verwaltungsbezogene materielle Arbeitsprozess und damit die Ablauforganisation der Verwaltung wurden nur ungenügend reflektiert und den neuen Reformzielen angepasst (NASCHOLD 1997, 34f.). Demnach werden erwartbar die Arbeitsprozesse durch die Verwaltungsakteure in ihrem bekannten Muster durchlaufen. Eine Verbesserung dieser Prozessabläufe wird u. a. mit dem derzeitigen Diskurs um Qualitätsmanagementkonzepte angestrebt (vgl. die Beiträge in HILL 2010). Unter dem Blickwinkel der NPM Debatte werden jedoch bis heute häufig die Konzepte der Qualitätssicherung, die eher auf die Einhaltung und Befolgung von Regeln und Standards und deren Messung zur Sicherung eines Endergebnisses abzielen mit dem Ansatz des Qualitätsmanagements gleichgesetzt (vgl. JOCK 2009, LÖFFLER 2011, 492, HILL 2010, 11ff.). Die aktuell diskutierten Ansätze zum Qualitätsmanagement orientieren sich jedoch an der Zielstellung der Prozessoptimierung, die eine systematische Reflexion der Prozessabläufe anstrebt. Kriterien für eine solche systematische Reflexion der Prozessabläufe sind die Verwertbarkeit von Leistungen, die Angemessenheit dieser Leistungen, die Ziel- und Situationsgerechtigkeit ihrer Erbringung. Sie

reflektieren demnach die Orientierung an einer individuellen, situationsabhängigen Gestaltung der Leistungserbringung, nicht an definierten Verfahrensstrukturen und Standardsetzungen. Damit zielt das so angestrebte Qualitätsmanagement auf eine „professionelle Prozesssteuerung“, die komplexe und dynamische Handlungszusammenhänge flexibel berücksichtigt (z. B. BARTHEL 2004, 30ff.). Verwaltungsmitarbeiter sind hier kein „normexekutives Instrument“, sondern sie sind gemeinsam mit dem Bürger als Leistungsempfänger in diese Prozesssteuerung einzubeziehen (vgl. z.B. HILL 2010, 12f.). Hierdurch deutet sich nicht nur eine veränderte Vorstellung bezüglich strenger Verfahrensregulierung an, sondern es wird auch die Trennung von ‚Staat‘ und ‚Privat‘ in der Aufgabenerfüllung hinterfragt. Das hiermit verbundene verwaltungswissenschaftliche Konzept wird unter dem Begriff des informalen Verwaltungshandelns diskutiert (vgl. z. B die Beiträge in SCHUPPERT 2005).

Diese Entwicklungstendenz deutet um so mehr auf die Notwendigkeit sozialwissenschaftlicher, empirisch basierter Analysen von organisationalen Veränderungsprozessen, um die Wirksamkeit von Reforminitiativen besser erfassen zu können. Dabei erscheint es hilfreich, die Handlungsmotive und Rollenverständnisse der individuellen und korporativen Akteure in der Verwaltung zu berücksichtigen und von normativen Annahmen über das Akteurshandeln stärker abzurücken. Hinsichtlich der diskutierten Ansätze des Qualitätsmanagements erscheint insbesondere der Blick auf das Rollenverständnis und das professionelle Handeln von formalen Vorgesetzten – im hier diskutierten Fall den einzelschulischen Führungskräften – aufschlussreich.

3 Führung und Qualitätsmanagement in beruflichen Schulen

Seit Anfang der 1990er Jahre sind im deutschen Bildungssystem verstärkte Reformbemühungen erkennbar, die zwar mit unterschiedlichen Begrifflichkeiten belegt werden (z. B. Schulautonomie, erweiterte Selbstständigkeit, erweiterte Selbstverantwortung), die in ihrem Kern jedoch zentral auf die Erweiterung einzelschulischer Entscheidungs- und Gestaltungsräume abzielen. Der Verweis auf die Autonomie bzw. Eigenständigkeit ist dabei jedoch nicht als Autonomie im Sinne des Verwaltungsrechts zu verstehen, sondern als Ausdruck veränderter bildungspolitischer Leitvorstellungen zur Steuerung des Schulsystems (vgl. AVENARIUS 2005, 98).

Ihre Legitimation erfahren die Reformbemühungen durch das postulierte Ziel der Steigerung der Qualität von Schule und Unterricht (vgl. z. B. STEFFENS 2007, 33). Dabei wird argumentiert, dass die Einzelschule die ihr offerierten Entscheidungs- und Handlungsräume entsprechend ihrer spezifischen Situations- und Kontextbedingungen für die Qualitätssicherung und -entwicklung effektiver nutzen könne, als dies über die Durchsetzung zentraler Steuerungsvorgaben gelänge. Dies gilt vor allem im Bereich der pädagogischen Prozesse (als richtungweisend gilt hier das von FEND 1986 geprägte Konzept der Einzelschule als ‚pädagogische Handlungseinheit‘). Die einzelschulischen Führungskräfte werden in diesem Zusammenhang als Schlüsselgrößen für die Entwicklung der Einzelschule angesehen (vgl. z. B. BONSEN 2010, 284).

Über den breiten bildungspolitischen Konsens von verstärkten Qualitätsforderungen an die Einzelschulen hinaus werden jedoch weitere Zielorientierungen der Reformmaßnahmen deutlich. Die vorliegenden Untersuchungen von RÜRUP (2007) sowie von ALTRICHTER/RÜRUP (2010, 126) zeigen auf: Zu Beginn der 1990er Jahre überwiegen bei den Reformbemühungen zunächst Ansätze der Dezentralisierung mit dem Schwerpunkt der Unterrichts- und Lernorganisation (z. B. Lehrplaninhalte, Lerngruppenformen, Notengewichte). Diese werden seit Mitte der 1990er Jahre und verstärkt seit Beginn des 21. Jahrhunderts durch die Einführung von Instrumenten der Rechenschaftslegung und der Outputkontrolle abgelöst (z. B. Einführung von Bildungsstandards, Schulprogrammen, internen und externen Evaluationen in mehr als zwölf Bundesländern). Maßnahmen, die eine tatsächliche Kompetenzverlagerung auf die Ebene einzelschulischer Entscheidungen erfordern, sind häufig nur in wenigen Bundesländern implementiert (z. B. Gesamtbudget, Mitarbeitergespräche, Personalentwicklung, Studentaflexibilität, Leitungsstrukturgestaltung). Zudem wird deutlich, dass die betrachteten Maßnahmen zumindest in Teilen nur als eine Erweiterung bzw. stärkere Formalisierung bereits bestehender Handlungsräume der Einzelschule zu interpretieren sind.

Die inhaltliche Schwerpunktsetzung in den Maßnahmen verweist darauf, dass vor allem in den späteren Phasen der Reformprozesse neben dem legitimierenden Diskurs um die Qualität schulischer und unterrichtlicher Prozesse, auch die Einflüsse des NSM und die hier zugrunde liegenden Ideen von Steuerung und effizienter Gestaltung von Verwaltung erkennbar werden (vgl. KUHLEE 2012). Dabei scheint insbesondere ein Qualitätsverständnis im Sinne der Einhaltung von Vorgaben und Standards zur Sicherung definierter Leistungen und deren datenbasierte Prüfung prägend zu sein (vgl. Abschnitt 2).

Für die einzelschulischen Führungskräfte bedeuten die unterschiedlichen Zielstrukturen, dass ihnen einerseits zwar verstärkt Verantwortungen im Bereich des Qualitätsmanagements übertragen werden. Diese sind insbesondere mit verstärkten Forderungen an die aktive und selbstverantwortete Nutzung einzelschulischer Entscheidungs- und Gestaltungsräume zur Steigerung der Qualität im pädagogischen Prozess verbunden. Andererseits stellen sie auf ein stärker verwaltungsbezogenes Handeln in der Umsetzung neuer Steuerungsinstrumente und der damit verbundenen formalen Vorgaben ab, die den Fokus auf die Rechenschaftslegung über Ergebnisse der pädagogischen Prozesse in der Schule sowie auf die Kontrolle der Einhaltung von Normen und Regeln legen. Eine Übertragung von Führungsverantwortung für die Organisation der Schule und des Unterrichts, für die Auswahl und den Einsatz des Personals sowie vor allem für das Budget der Schule findet in den meisten Bundesländern jedoch nur in geringem Umfang statt (vgl. z. B. BRAUCKMANN 2011).

Im Folgenden die Ergebnisse werden empirischer Fallstudien an sieben beruflichen Schulen in Berlin daraufhin untersucht, wie die einzelschulischen Führungskräfte die veränderten einzelschulischen Entscheidungs- und Gestaltungsräume interpretieren und nutzen. Der Forschungsfrage des Beitrags folgend wird daraus auf der Basis der Selbsteurteile der Führungskräfte der Einfluss unterschiedlicher Zielperspektiven der beschriebenen Reformmaßnahmen, insbesondere der strukturgebenden Konzepte aus den Verwaltungsreformstrategien, auf das Führungs- und Qualitätsverständnis der Befragten rekonstruiert. Diese Befunde werden mit

den Urteilen der Lehrkräfte zum Führungshandeln kontrastiert. Dies ermöglicht einen Vergleich der unterschiedlichen Perspektiven der Akteure auf das einzelschulische Qualitätsmanagement.

4 Empirische Befunde

4.1 Qualitative Teilstudie: Führungs- und Qualitätsverständnis des einzelschulischen Leitungspersonals

Die Befragung der Führungskräfte erfolgte in Form von Gruppendiskussionen mit selbstläufiger Diskursorganisation (vgl. BOHNSACK 2008, 208). Insgesamt nahmen N=49 Diskutanten teil, überwiegend aus Schul- und Abteilungsleitungen. Als Erzählaufforderung wurden die Befragten gebeten, die Entwicklung der Schule in den letzten Jahren zu schildern und ihre eigene Rolle darin zu beschreiben. Die Kategorisierung der Diskussionsinhalte erfolgte in Anlehnung an die zusammenfassende, qualitative Inhaltsanalyse nach MAYRING (2008, 58). Insgesamt wurden 545 inhaltlich bedeutsame Textstellen (Codings) identifiziert, die sich auf sechs Diskussionsschwerpunkte (sog. Oberkategorien) beziehen.

Tabelle 1: **Häufigkeit thematischer Bezüge in den Gruppendiskussionen**

Schwerpunkte (Oberkategorien)	Auftreten nach Schulen	Anzahl der Codings
Qualität	7	140
Prozesse der Schulentwicklung	7	128
Führung	7	103
Organisation	7	72
Rahmenbedingungen	6	78
Institutionelle Bedingungen	4	26
Gesamt		545

Tabelle 1 illustriert die Häufigkeiten des Auftretens der Oberkategorien nach Schulen sowie die Anzahl der zugeordneten Textstellen. Die Zusammenstellung verdeutlicht: Am häufigsten sind Aussagen, die sich mit der Qualität von Schule und Unterricht sowie mit den Prozessen der Schulentwicklung beschäftigen. Bereits bei dieser quantitativ-inhaltlichen Betrachtung ist auffällig: Aussagen zu den Funktionsbereichen Unterricht, Personal und Finanzen erfahren in den Diskussionen eine untergeordnete Bedeutung und bilden keine eigenen Diskussionschwerpunkte. Die diesbezüglichen Auswertungen des vorliegenden Datenmaterials zeigen, dass sich die befragten Führungskräfte aufgrund der nach wie vor als stark restriktiv wahrge-

nommenen rechtlichen Rahmenbedingungen kaum selbstverantwortete Führungsentscheidungen in diesen Bereichen zutrauen (vgl. weiterführend WAGNER 2011, 260).

In der folgenden Ergebnispräsentation werden ausschließlich die Oberkategorien Führung, Organisation und Qualität vertiefend betrachtet. Sie sind für das Führungs- und Qualitätsverständnis der Befragten in besonderer Weise von Bedeutung.

Oberkategorie „Führung“

Die Befragten aller sieben Schulen äußern übereinstimmend ein Führungsverständnis, welches insbesondere die Managementfunktionen betont (29 Codings). Ein charakteristisches Zitat lautet: *„Ich bin hier der Organisator des Ganzen“* (Schulleiter Schule 3, Z405). Sie sehen als ihre Aufgabe an, entwicklungsförderliche Rahmenbedingungen zu schaffen, eine störungsfreie Organisation des Unterrichts zu gewährleisten, administrative Abläufe zu optimieren, den Kommunikations- und Informationsfluss in der Schule zu steuern, und externe Bedingungen zum Vorteil der Schule zu nutzen:

„Aber da ist unser Schulleiter wirklich auch immer vorne weg, Möglichkeiten zu finden, mit den Rahmenbedingungen umzugehen [LACHT], oder sie zu umgehen, oder sie auszunutzen, und noch für die Schule was rauszuholen.“ (Abteilungsleiter Schule 1, Z580).

Führungsaufgaben und -strategien im Zusammenhang mit der Professionalisierung des pädagogischen Personals der Schule werden hingegen nur selten thematisiert: VertreterInnen aus zwei Schulen geben an, Strategien zur Förderung von Kooperation und Teamentwicklung im Kollegium entwickelt zu haben; Hinweise auf Fortbildungskonzepte finden sich in vier Diskussionen. Lediglich an zwei Schulen geben die Führungskräfte an, regelmäßig Mitarbeitergespräche zu führen.

Kontrovers wird von den Befragten die Einflussnahme auf unterrichtliche Prozesse diskutiert. VertreterInnen dreier Schulen merken an, dass bereits zwischen den Führungskräften an ihrer Schule die Frage *„Was ist guter Unterricht?“* (Abteilungsleiterin Schule 5, Z505) nicht durch gemeinsame Vorstellungen unterlegt sei. Weiterhin verweisen die DiskutantInnen auf einen *„Widerspruch“* (Schulleiter Schule 1, Z410) zwischen dem Autonomiebedürfnis der Lehrkräfte und der Forderung nach Unterstützung durch das Führungspersonal. Für diesen Widerspruch werden jedoch keine Lösungskonzepte präsentiert. Führungsvorstellungen mit Ausrichtung auf die pädagogische Qualitätsentwicklung verbleiben in allen Diskussionen eher auf einer abstrakt formalen Ebene. Diesbezügliche Aussagen sind wie folgt formuliert:

„Wir sind [...] gefordert, die Ausbildung so zu gestalten, dass sie eine hohe Qualität hat, dass sie die Bedürfnisse der Abnehmer befriedigt und dass sie wissenschaftlichen Erkenntnissen folgt.“ (Abteilungsleiterin Schule 4, Z59)

„Unser Zentralauftrag ist es, Schüler zu befähigen, die Lehrabschlussprüfung zu bestehen, um mit dem Beruf des K-Technikers später den Lebensunterhalt zu bestreiten.“ (Schulleiter Schule 6, Z774)

Oberkategorie „Organisation“

Rund zwei Drittel der in diesem Schwerpunktbereich kategorisierten Aussagen bezieht sich auf Veränderungen in der Schulorganisation, die aus der Umsetzung der neuen Steuerungsinstrumente (z. B. Schulprogramm, Schulentwicklungsprojekte, interne Evaluation) resultieren (47 Codings). Die übrigen beschreiben die Schul-, Abteilungs- und Leitungsorganisation (25 Codings).

Die Verantwortung für die inhaltliche Ausgestaltung sowie die Durchführung der qualitätsbezogenen Maßnahmen wird von den Führungskräften den Qualitätsbeauftragten (6 Schulen), den Steuergruppen (6 Schulen), den Arbeitsgruppen (3 Schulen) und den Konferenzen (4 Schulen) zugewiesen. Dies geschieht etwa mit der Begründung *„weil wir gar nicht die Zeit dazu haben“* (Schulleiter Schule 4, Z153), aber auch mit der Begründung, weil *„die viel arbeiten und gut arbeiten [...] und das auch vorantreiben“* (Fachbereichsleiter Schule 3, Z331).

Die Führungskräfte sehen sich demgegenüber in der Verantwortung, Konstanz und Kontinuität in der Projektarbeit zu gewährleisten, verbindliche Kommunikationsanlässe zu schaffen sowie die Beteiligung der Lehrkräfte anzuregen.

Oberkategorie „Qualität“

Ein zentraler Befund für diese Kategorie liegt darin, dass die Befragten aller Schulen einen hohen Anspruch an die Qualität der Schule stellen. Hierzu formuliert ein Befragter:

„Qualität an unserer Schule ist in den Köpfen des Schulleitungsteams zu 100% verankert.“ (Schulleiter Schule 6, Z 757)

Die Qualität der Ausbildung (v. a. Abschlüsse, Unterricht, Schülerleistungen) wird von den Führungskräften als zentrale Zielgröße des Führungshandelns zwar benannt. Allerdings finden sich keine Äußerungen dazu, wie entsprechende qualitätsbezogene Maßnahmen zu gestalten sind. Die strategische Orientierung der Führungskräfte richtet sich, vor dem Hintergrund einer zunehmend wahrgenommenen Konkurrenz zwischen den beruflichen Schulen, stärker auf die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts (26 Codings), auf die Außenwirkung der Schule (26 Codings) sowie auf die Attraktivität der Bildungsangebote (31 Codings); denn

„Eine Schule mit Perspektive, das wäre mein Wunsch.“ (Schulleiter Schule 4, Z 503)

Zwischenfazit

Die mit der Erweiterung der einzelschulischen Entscheidungs- und Gestaltungsräume einhergehenden Veränderungen im Führungsverständnis der Befragten lassen sich auf Basis der hier vorgestellten Befunde wie folgt beschreiben: Die Führungskräfte sehen es als ihre Aufgaben an (1) entwicklungsförderliche organisatorische Rahmenbedingungen an der Schule zu schaffen, (2) die Interessen der Schule nach außen zu vertreten, (3) für die Umsetzung der bildungspolitischen Qualitätsforderungen zu sorgen und (4) die Attraktivität des Schulstandorts und das Bildungsangebot zu sichern. Dabei scheint auf, dass sich die Führungskräfte im

Bereich des einzelschulischen Qualitätsmanagements vor allem für die formale Umsetzung der neuen Steuerungsinstrumente (v. a. Schulprogramme, Schulentwicklungsprojekte, Evaluationsmaßnahmen) und die Rechenschaftslegung gegenüber der Schulaufsicht verantwortlich fühlen. Die inhaltliche Ausgestaltung der Maßnahmen wird hingegen weitgehend der Lehrerschaft überlassen (z. B. den Steuergruppen, Qualitätsbeauftragten).

4.2 Quantitative Teilstudie: Lehrerurteile zum Führungshandeln

Die Erfassung der Lehrerurteile zum Führungshandeln erfolgte durch eine schriftliche Befragung, an der sich N=498 Lehrkräfte der sieben Schulen beteiligten. Dies entspricht einer Rücklaufquote von rund 73%. Der eingesetzte Fragebogen ermöglicht eine Beurteilung der Aktivität bzw. der Aufmerksamkeit der Führungskräfte in verschiedenen Dimensionen des Führungshandelns¹. Die Ergebnisse sind in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: **Ergebnisse des Führungskräfte-Feedbacks**

Skala (Anzahl Items)	\bar{x}	s	α	r_{it}	Beispielitem* Die Leitungsperson ...
Struktureller Rahmen (6)	3,03	0,76	0,83	0,51-0,65	- bereitet Konferenzen gut vor.
Personaler Rahmen – Entwicklung (4)	2,58	0,89	0,79	0,50-0,65	- berät KollegInnen in Fortbildungsangelegenheiten.
Personaler Rahmen – Unterstützung (12)	2,97	0,83	0,92	0,51-0,74	- hat eine vertrauensvolle Diskussionskultur geschaffen.
Politischer Rahmen (5)	2,98	0,85	0,73	0,46-0,54	- will am liebsten alles alleine machen.
Symbolischer Rahmen (4)	3,09	0,81	0,71	0,47-0,69	- bemüht sich um eine gute Außendarstellung der Schule.
Pädagogischer Rahmen (7)	2,73	0,88	0,85	0,54-0,70	- initiiert und fördert Projekte zur Modernisierung von Unterricht.
Zufriedenheit mit dem Führungshandeln (4)	2,91	0,76	0,79	0,45-0,67	Mit der Schulleitung bin ich zufrieden.

* Antwortformat: 1=„trifft nicht zu“ bis 4 „trifft voll zu“

In allen sieben Schulen nehmen die Lehrkräfte das Führungshandeln als aktiv in Fragen der Schuladministration (Skala: Struktureller Rahmen) sowie in der Vertretung und Vernetzung der Schule nach außen (Skala: Symbolischer Rahmen) wahr. Zufriedenheit besteht auch mit der wahrgenommenen Unterstützung und mit der Partizipations- und Kooperationsbereitschaft der Führungskräfte (Skala: Personaler Rahmen – Unterstützung, Skala: Politischer Rahmen). Folgt man dem Lehrkräfteurteil, liegt die relative Schwäche des Führungshandelns bei allen Schulen im professionell-entwickelnden Bereich.

¹ Die Operationalisierung des Erhebungsinstrumentes orientiert sich an dem Konzept der Führungsrahmen nach BOLMAN/DEAL (1984) unter Berücksichtigung der Erweiterung um einen pädagogischen Rahmen nach DUBS (2005, 147f.). Die Skalenbildung basiert auf einer explorativen Faktorenanalyse.

Trotz der geringeren Zustimmung in den beiden Skalen „Pädagogischer Rahmen“ und „Personaler Rahmen – Entwicklung“, die den Kernbereich der einzelschulischen Qualitätsentwicklung betreffen, sind die Lehrkräfte mit dem Führungshandeln grundsätzlich zufrieden. Regressionsanalysen verweisen für die Lehrkräftezufriedenheit (ALM: $R^2 = 0,35$) auf bedeutende Einflüsse der Skalen „Personaler Rahmen – Unterstützung“ ($\beta = 0,29$, $p < 0,000$), „Symbolischer Rahmen“ ($\beta = 0,16$, $p < 0,000$) und „Politischer Rahmen“ ($\beta = 0,12$, $p < 0,000$). Das Engagement der Führungskräfte für Entwicklungen, sowohl im personalen, als auch im pädagogischen Bereich, spielt für die Zufriedenheit der Lehrkräfte mit dem Führungshandeln jedoch keine Rolle.

Zwischenfazit

Die Ergebnisse der quantitativen Teilstudie markieren eine hohe Übereinstimmung zwischen den von den Führungskräften beschriebenen Handlungsintentionen und den von den Lehrkräften wahrgenommenen Führungshandlungen. Sie verweisen zudem auf ein Führungsverständnis der Lehrkräfte, im dem sich das Führungshandeln auf individuell-personelle Unterstützungsleistungen und auf die Repräsentanz der Schule nach außen konzentrieren sollte. Die Entwicklung von Schule und Unterricht wird indes nicht eingefordert.

5 Fazit

Die Reformaktivitäten in der öffentlichen Verwaltung im Sinne des Neuen Steuerungsmodells (NSM) mit ihrer Verlagerung von Entscheidungsverantwortung in die unteren Verwaltungsebenen einerseits und einer outputkontrollierenden Steuerung dieser unteren Verwaltungsebenen andererseits schlossen auch die Schule als Verwaltungseinheit ein. Dabei werden diese Entwicklungen von einem weitreichenden pädagogischen Diskurs um Schulqualität getragen und sind mit der Implementierung eines entsprechenden Qualitätsmanagements verbunden. Es bleibt demnach zu fragen: Wie viel Verwaltungsanspruch steckt nun im einzelschulischen Qualitätsmanagement?

In der konzeptuellen Umsetzung des einzelschulischen Qualitätsmanagements zeigen sich primär die Merkmale der beschriebenen Verwaltungsreformmaßnahmen. Es wird verstärkt auf Steuerungsinstrumente abgestellt, die eher Regelungs- und Kontrollbedürfnissen folgen, als die Entwicklung der pädagogischen Prozesse zu fördern, d. h. insbesondere auf die Lehr-Lern-Prozesse im Unterricht und auf die dafür erforderliche professionelle Kompetenz der Lehrenden zu fokussieren. Demnach greifen Verwaltungsreform und pädagogischer Qualitätsdiskurs zwar auf sich überlagernde Begriffsmuster zurück, die jedoch kaum mit einander verbunden sind. Sie bilden daher letztendlich unterschiedliche Zielorientierungen ab.

Den einzelschulischen Akteuren verlangen diese unterschiedlichen Zielorientierungen und deren widersprüchlichen Orientierungsvorgaben jedoch erhöhte Interpretationsleistungen bei der Planung und Umsetzung konkreter Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung ab. Zudem beeinflussen nicht nur ein langjährig erworbenes berufliches Selbstverständnis

und die Eigeninteressen der Akteure sondern auch die genuinen institutionellen Strukturen der Einzelschule die Realisierung von Reformmaßnahmen.

Den Führungskräften wird die professionelle Lösung des Spannungsverhältnisses zwischen der Umsetzung der politisch geforderten Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung auf der einen Seite und dem pädagogischem Anspruch an Qualität von Schule auf der anderen Seite auferlegt. Die empirischen Befunde verdeutlichen: Pädagogische Zielvorstellungen dienen den Führungskräften zwar als Legitimation für die Forderung verstärkter Anstrengungen in der Qualitätssicherung und -entwicklung. Allerdings erfolgt deren Benennung weitgehend ohne inhaltliche Präzisierung. Die Führungskräfte folgen in ihrer Wahrnehmung von Führungsaufgaben eher den Ansprüchen, die die bildungspolitisch geforderten Instrumente des Qualitätsmanagements an sie stellen und die sich vor allem an den Ansprüchen der ergebnis- und normorientierten Verwaltungsreformstrategien ausrichten. Damit endet die Steuerung des einzelschulischen Qualitätsmanagements durch die Führungskräfte „vor dem Klassenzimmer“ und schließt den eigentlichen Unterrichtsprozess weitgehend aus.

Diese Rollenvorstellung von Führungshandeln wird scheinbar, so lassen die Daten vermuten, sowohl von den Führungskräften als auch von den Lehrkräften getragen. Dies erscheint nicht überraschend, weisen doch die Führungskräfte selbst auf einen Widerspruch zwischen dem Bedürfnis nach Unterstützung und dem Anspruch auf Autonomie seitens der Lehrkräfte in diesem Bereich hin. Damit ließe sich vor dem Hintergrund der Forderung nach einem mehr an Qualität in Schule auf ein Führungsvakuum im eigentlichen Kernbereich von Schule schließen, genauer in der dauerhaften Entwicklung von Unterricht und der Optimierung der professionellen Handlungsprozesse.

Literatur

ALTRICHTER, H./ RÜRUP, M. (2010): Schulautonomie und die Folgen. In: ALTRICHTER, H./ MAAG MERKI, K. (Hrsg.): Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem. Wiesbaden, 111-144.

AVENARIUS, H. (2003): Schulbegriff und Rechtsform bei beruflichen Schulen als Kompetenzzentren. In Schulrecht, 7, H. 3, 47-50.

AVENARIUS, H. (2005): Möglichkeiten erweiterter Selbstständigkeit der Schulen. In: Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (Hrsg.): Bildung neu denken! Das juristische Konzept. Wiesbaden, 96-115.

BARTHEL, C. (2004): Qualitätsmanagement als Basiskonzept. In: BARTHEL, C./ GRAHM, W. (Hrsg.): Der Prozess der Organisationsveränderung. Studien zum Organisationslernen bei der Einführung von Qualitätsmanagement in der Kommunalverwaltung. Bad Heilbrunn, 15-43.

BITTER, M. (2004): Strukturveränderungen auf der mittleren staatlichen Verwaltungsebene der Länder. Der rheinland-pfälzische Weg der Verwaltungsmodernisierung. Frankfurt am Main.

BOGUMIL, J. (2007): Verwaltungspolitik im Bundesländervergleich – Große Entwürfe statt inkrementalistische Reformen. In: BANDELOW, N. C./ BLEEK, W. (Hrsg.): Einzelinteressen und kollektives Handeln in modernen Demokratien. Wiesbaden, 111-122.

BOGUMIL, J./ GROHS, S./ KUHLMANN, S./ OHM, A. (2007): Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell. Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung. Berlin.

BOHNSACK, R. (2008): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden. 7. Auflage. Opladen.

BONSEN, M. (2010): Schulleitungshandeln. In: ALTRICHTER, H./ MAAG MERKI, K. (Hrsg.): Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem. Wiesbaden, 277-294.

BRAUCKMANN, S. (2011): Schulleitungshandeln im internationalen Forschungskontext – Beschreibungen und empirische Befunde. Vortrag auf der Herbsttagung der Kommission Bildungsorganisation, Bildungsplanung und Bildungsrecht. Bayreuth, 06.11.2011.

DAHRENDORF, R. (2006): Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle. Wiesbaden.

DEUTSCHMANN, C. (2006): Keynes und der Finanzmarkt-Kapitalismus. In: BRINKMANN, U./ KRENN, K./ SCHIEF, S. (Hrsg.): Endspiel des kooperativen Kapitalismus? Institutioneller Wandel unter den Bedingungen des marktzentrierten Paradigmas. Wiesbaden, 58-75.

DIEFENBACH, T. (2009): New Public Management in Public Sector Organizations: The dark sides of managerialistic ‚enlightenment‘. In: Public Administration, 87, H. 4, 892-909.

DITTON, H. (2007): Schulqualität – Modelle zwischen Konstruktion, empirischen Befunden und Implementierung. In: BUER, J.VAN/ WAGNER, C. (Hrsg.): Qualität von Schule. Ein kritisches Handbuch. Frankfurt am Main, 83-92.

EDELSTEIN, W. (2011): Wie geschieht Fortschritt in hoch entwickelten Systemen mit starken Beharrungskräften? Oder: Das System ist eine Katastrophe, aber es ist nicht nur schlimm. Ein Gespräch mit und zwischen Wolfgang Edelstein und Heike Kahl, moderiert von Anja Durdel und Andreas Knoke. In: KNOKE, A./ DURDEL, A. (Hrsg.): Steuerung im Bildungswesen. Zur Zusammenarbeit von Ministerien, Schulaufsicht und Schulleitungen. Wiesbaden, 149-163.

FEND, H. (1986): „Gute Schulen – Schlechte Schulen“. Die einzelne Schule als pädagogische Handlungseinheit. In: Deutsche Schule, 78, H. 3, 275-293.

FÜSSEL, H.-P. (2007): Erweiterte Autonomie der Einzelschule und externe Evaluation – Entwicklungen in der deutschen Schulpraxis und Schulgesetzgebung. In: BUER, J. VAN/ WAGNER, C. (Hrsg.): Qualität von Schule. Ein kritisches Handbuch. Frankfurt a.M., 229-240.

HILL, H. (2010): Qualitätsmanagement im 21. Jahrhundert. Arbeit am Neuanfang. In: HILL, H. (Hrsg.): Wege zum Qualitätsmanagement. Baden-Baden, 11-16.

HILL, H. (Hrsg.) (2010): Wege zum Qualitätsmanagement. Baden-Baden.

HÖFLING, W. (1997): Demokratiewidrige Schulautonomie? Die bundesverfassungsgerichtliche Rechtsprechung zum Demokratieprinzip und die neuere Schulgesetzgebung. In: Recht der Jugend und des Bildungswesens, 45, H. 4, 361-371.

HOLTKAMP, L. (2008): Das Scheitern des Neuen Steuerungsmodells. In: Der moderne Staat, 4, H. 2, 423-446.

JACH, F.-R. (2000): Kommunitarismus, Liberalismus und Bürgergesellschaft im Bildungswesen. In: JACH, F.-R./ JENKER, S. (Hrsg.): 50 Jahre Grundgesetz und Schulverfassung. Berlin, 77-90.

JAN, W. (2003): State, administration and governance in Germany: Competing traditions and dominant narratives. In: Public Administration, 81, H. 1, 95-118.

JOCK, C. (2009): Qualitätsmanagement in Europa. Entwicklungen, Probleme, Ausblick. In: HILL, H. (Hrsg.): Verwaltungsmodernisierung im europäischen Vergleich. Nomos, 32-46.

KOMMUNALE GEMEINSCHAFTSSTELLE (KGST) (1993): Das neue Steuerungsmodell. Begründungen, Konturen, Umsetzungen. KGST-Bericht Nr. 5/93. Köln.

KROPP, S. (2004): Modernisierung des Staates in Deutschland: Konturen einer endlosen Debatte. In: Politische Vierteljahresschrift, 45, H. 3, 416-439.

KUHLEE, D. (2007): Das Leitbild einer Trennung von Staat und Gesellschaft: Reflexionen zu den Berufsschulen in Deutschland, ihrer Gestaltung und ihrer Steuerung. In: MÜNK, D./ BUER, J. VAN/ BREUER, K./ DEISSINGER, T. (Hrsg.): Hundert Jahre kaufmännische Ausbildung in Berlin. Opladen, 108-117.

KUHLEE, D. (2012, in Bearbeitung): Leitbilder von Steuerung im Wandel – Von ‚Staat vs. Markt‘ zu Governance? Eine Analyse zu Mechanismen der Steuerung und ihren gesellschaftlichen Leitbildern am Beispiel des Dualen Systems der Berufsbildung. Berlin.

KUHLMANN, S. (2010): New Public Management for the ‘classical continental European administration’: Modernization at the local level in Germany. France and Italy. In: Public Administration, 88, H. 4, 1116-1129.

LÖFFLER, E. (2011): Qualitätsmanagement. In: BLANKE, B./ NULLMEIER, F./ REICHARD, C./ WEWER, G. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. Wiesbaden, 492-501.

MAYRING, P. (2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 10. Auflage. Weinheim und Basel.

NASCHOLD, F. (1997): Umstrukturierung der Gemeindeverwaltung: Eine international vergleichende Zwischenbilanz. In: NASCHOLD, F. (Hrsg.): Innovative Kommunen. Stuttgart, 34-53.

NASCHOLD, F./ BOGUMIL, J. (2000): Modernisierung des Staates. New Public Management in deutscher und internationaler Perspektive. Opladen.

OSBORNE, D./ GAEBLER, T. (1992): Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading.

- POLLITT, C. (1993): Managerialism and the public services: Cuts or cultural change in the 1990s? Oxford.
- POWER, M. (1998): The Audit Society: Rituals of verification. Oxford.
- REUTER, L. R. (2000): Das Recht auf Bildung in der deutschen Bildungsgeschichte seit 1945. In: JACH, F.-R./ JENKNER, S. (Hrsg.): 50 Jahre Grundgesetz und Schulverfassung. Berlin, 17 – 38.
- RHODES, R. A. W. (1996): The new governance: Governing without government. In: Political Studies, 44, H. 4, 652-667.
- RÜRUP, M. (2010): Innovationswege im deutschen Bildungssystem. Die Verbreitung der Idee „Schulautonomie“ im Ländervergleich. Wiesbaden.
- RUX, J. (2002): Die Schulpflicht und der Bildungs- und Erziehungsanspruch des Staates. In: Recht der Jugend und des Bildungswesens, 50, H. 4, 423-434.
- SCHIMANK, U. (2010): Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurstheoretische Soziologie. Weinheim.
- SCHUPPERT, G. F. (Hrsg.) (2005): Der Gewährleistungsstaat – Ein Leitbild auf dem Prüfstand. Baden-Baden.
- STEFFENS, U. (2007): Schulqualitätsdiskussion in Deutschland – ihre Entwicklung im Überblick. In: BUER, J.VAN/ WAGNER, C. (Hrsg.): Qualität von Schule. Ein kritisches Handbuch. Frankfurt am Main, 21-53.
- STERZEL, D. (2005): Entstaatlichung der beruflichen Schulen. Verfassungsrechtliche Grenzen einer Privatisierung des Lernorts Schule im Dualen System der Berufsausbildung. Baden-Baden.
- STOCK, M. (2004): Schule in erweiterter Verantwortung. Analyse und Bewertung der Rechtslage in Nordrhein-Westfalen. In: Zeitschrift für Bildungsverwaltung, 20, H. 1, 5-44.
- TOWNLEY, B. (2001): The cult of modernity. In: Financial Accountability & Management, 17, H. 4, 303-310.
- WAGNER, C. (2011): Führung und Qualitätsmanagement in beruflichen Schulen. Triangulative Fallstudien zum Führungsverständnis und Führungshandeln einzelschulischer Führungskräfte. Frankfurt a. M.
- WAGNER, C./ BUER, J. VAN (2010): Führung und pädagogische Qualitätsentwicklung. Schulleitungen zwischen neuen Aufgaben, Verantwortungen und Erwartungen. In: BUCHEN, H./ HORSTER, L./ ROLFF, H.-G. (Hrsg.): Handbuch Schulleitung und Schulentwicklung. Erfahrungen, Konzepte, Strategien. Stuttgart.
- WEBER, M. (1980): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie. Tübingen.

WETZEL, A. (2005): Das Konzept der Pfadabhängigkeit und seine Antwortmöglichkeiten in der Transformationsforschung. Arbeitspapiere des Osteuropa-Instituts der Freien Universität Berlin. H. 52. Berlin.

WOLF, D. (2005): Ökonomische Sicht(en) auf das Handeln. Ein Vergleich der Akteursmodelle in ausgewählten Rational-Choice-Konzeptionen. Marburg.

ZIMMER, M. (2008): Moderne, Staat und Internationale Politik. Wiesbaden.

Dieser Beitrag wurde dem *bwp@*-Format: **FORSCHUNGSBEITRÄGE** zugeordnet.

Zitieren dieses Beitrages

KUHLEE, D./ WAGNER, C. (2011): Einzelschulisches Qualitätsmanagement als Verwaltungsreformstrategie? Eine Analyse unter Berücksichtigung empirischer Fallstudien an Berliner beruflichen Schulen. In: *bwp@* Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 21, 1-17. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe21/kuhlee_wagner_bwpat21.pdf (20-12-2011).

Die AutorInnen



Dipl.-Hdl. DINA KUHLEE

Philosophische Fakultät IV, Institut für Erziehungswissenschaften,
Abteilung Wirtschaftspädagogik, Humboldt-Universität zu Berlin
Unter den Linden 6, 10199 Berlin

E-mail: [dina.kuhlee \(at\) staff.hu-berlin.de](mailto:dina.kuhlee@staff.hu-berlin.de)

Homepage: www.ewi.hu-berlin.de/wipaed



Dipl.-Hdl. CORNELIA WAGNER

Philosophische Fakultät IV, Institut für Erziehungswissenschaften,
Abteilung Wirtschaftspädagogik, Humboldt-Universität zu Berlin
Unter den Linden 6, 10199 Berlin

E-mail: [cornelia.wagner \(at\) staff.hu-berlin.de](mailto:cornelia.wagner@staff.hu-berlin.de)

Homepage: www.ewi.hu-berlin.de/wipaed