



Schulversuch

Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren

- Arbeitsergebnisse -

5. Meilensteinsitzung mit dem
Auftraggeber

Hannover, 14. April 2005



Niedersachsen

Projektleiter: MD Carl Othmer

An der 5. Meilensteinsitzung haben teilgenommen:	Dienststelle:
Herr Minister Busemann Herr Othmer (Projektleiter) Herr Henkel (GSt ProReKo) Frau Schwochow (GSt ProReKo) Herr Offen-Grodzki Frau Kaminski	Nds. Kultusministerium Nds. Kultusministerium Nds. Kultusministerium Nds. Kultusministerium Nds. Kultusministerium BBS für den LK Wesermarsch

Redaktionelle Bearbeitung und Zusammenstellung der Ergebnisse:
Geschäftsstelle ProReKo, Nds. Kultusministerium
Kontakt: Herr Henkel (☎ 0511/120-73 98) / Frau Schwochow (☎ 0511/120-73 58)
e-mail: proreko@mk.niedersachsen.de
Internet: <http://www.proreko.de>

Gliederung:

	Seite
1. Weiterentwicklung des Projektes seit der 4. Meilensteinsitzung	4
2. Arbeitsergebnisse der Projektgruppe	7
• Steuerung: AP 7.1 Leistungen und Kosten (AP 7.1.1 u. AP 7.1.2)	
• Steuerung: AP 7.2 Instrumente (AP 7.2.2 / AP 7.2.3 / AP 7.2.4 u. AP 7.2.4a)	

Anlagen

- Projektziele
- Projektstrukturplan
- Meilensteinplan

1. Weiterentwicklung des Projektes seit der 4. Meilensteinsitzung

Die im Projektstruktur- und im Meilensteinplan festgelegten Inhalts- und Zeitziele wurden im Wesentlichen (s. Pkt. 2. Arbeitsergebnisse) erreicht. Ausgehend von den vorangegangenen Meilensteinsitzungen liegen nunmehr weitere Ergebnisse bzw. Veränderungen in folgenden Bereichen vor:

- Im Arbeitsbereich 1 „Qualitätsmanagement“ wurden die AP-Nr. 1.5 „Messbare Größen entwickeln“, AP-Nr. 1.5a „Die Schnittstelle zur Landessteuerung ist entwickelt“ und AP-Nr. 1.5b „Die Rahmenbedingungen für ein Benchmarking in den Qualitätsbereichen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sind definiert“ im Meilensteinplan ergebnisorientiert auf das 4. Quartal 2005 neu terminiert. Zurzeit finden umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen für die ProReKo-BBS' in diesen drei AP' statt.
- Im Arbeitsbereich 3 „Budgetierung“ ist die im Rahmen der AP-Nr. 3.3 „Vorschlag erarbeiten für weiter entwickelte Budgetierung“ entstandene Mustervereinbarung über die Budgetierung und Finanzierung der berufsbildenden Schulen als regionale Kompetenzzentren zwischen dem Nds. Kultusministerium, den ProReKo-BBS und den Schulträgern in Einzelvereinbarungen umgearbeitet und für das Haushaltsjahr 2005 in Kraft gesetzt worden.

Die Einrichtung von Schulgirokonten (AP-Nr. 3.4) für die Schulversuche im BBS-Bereich hat der Haushaltsausschuss für 2005 nicht in das Haushaltsgesetz aufgenommen. Die fehlende Umsetzungsmöglichkeit hinsichtlich des eigenen Schulgirokontos - als Landeskonto - führt bei den ReKo's zu unnötiger Mehrarbeit und erschwert die Umsetzung des gemeinsamen Budgets. Auch bleibt festzuhalten, dass durch die Nichtberücksichtigung des Schulgirokontos im Haushaltsgesetz die Bewirtschaftung der Entgelte nach §§ 15 und 54 NSchG nicht auf die Schulen übertragen werden kann, sondern weiterhin bei der Landesschulbehörde erfolgen muss. Die Betroffenen (Schulen, Landesschulbehörde) sind sich einig, dass dieses weder sinnvoll noch wirtschaftlich ist. Im Meilensteinplan ist das AP nunmehr für das Haushaltsjahr 2006 vorgesehen.

Es besteht weiter dringender Handlungsbedarf hinsichtlich der Vereinfachung der Stellenbewirtschaftung. Die mögliche flexible Stellenbewirtschaftung im Umfang von maximal 10% würde den ReKo's einen dringend erforderlichen Handlungsspielraum für Anpassungsmaßnahmen geben. Wegen der hierfür vorgesehenen Deckelung stellt diese Lösung kein zusätzliches finanzielles Risiko für das Land dar.

- Im Arbeitsbereich 4 „Personalmanagement“ - AP-Nr. 4.2.2 „Erforderlichen personalvertretungsrechtlichen Freistellungsumfang feststellen“ - finden zurzeit Untersuchungen / Befragungen in den ProReKo-BBS' statt, die exakte Daten für diese Feststellung liefern sollen.

Die Erprobung von Leistungsprämien in den ProReKo-Schulen - AP-Nr. 4.3.2 „Erfahrungen der Schulen evaluieren“ / AP-Nr. 4.3.3 „Vorschläge erarbeiten“ - fand in den Haushaltsberatungen für das Jahr 2005 bzw. im Haushaltsbegleitgesetz keine Berücksichtigung, obwohl dieses kostenneutral gestaltet worden wäre. Im Meilensteinplan sind die genannten AP auf Mitte 2006 neu terminiert. Sollten auch in 2006 keine Erprobungen möglich sein, wird die Projektgruppe den Auftrag dieser Erprobung wegen Nichtdurchführbarkeit offiziell an den Landtag zurückzugeben.

Im AP 4.4 „Assistenzkräfte“ wird die bereits freigegebene (1. Meilensteinsitzung) AP-Nr. 4.4.2 „Vorschlag entwickeln, wie die Aufgaben künftig wahrgenommen werden sollen“ aufgrund von Erfahrungen der Verwaltungsleiterinnen und Verwaltungsleitern der ProReKo-Schulen erneut aufgegriffen und ergebnisorientiert auf Ende 2006 terminiert.

AP-Nr. 4.6.1 „PE-Konzepte der ProReKo-Schulen bewerten“ lautet nunmehr neu „Unterstützung für PE-Konzepte anbieten“ und ist auf Mitte 2005 terminiert. Der tatsächliche Unterstützungsbedarf bleibt abzuwarten.

- Im Arbeitsbereich 5 „Schulverfassung“ sind auf der Grundlage der AP-Nr. 5.1.2 „Modell mit Gestaltungsspielräumen entwickeln“ bereits 18 von 19 Schulverfassungen zur Erprobung freigegeben. Diese 18 ProReKo-BBS' haben u. a. keine Gesamtkonferenz mehr.

- Im Arbeitsbereich 7 „Steuerung“ sind aus Sicht der Projektgruppe bzw. des Arbeitspakets die AP-Nrn. 7.1.1 / 7.1.2 / 7.2.2 bis 7.2.4 a erarbeitet und stehen in der 5. Meilensitzung mit dem Auftraggeber zur Freigabe an (vgl. S. 7 ff).
- Das „Projektmanagement“ (Arbeitsbereich 8) hat zusätzlich den Auftrag bekommen ein „Methodenkonzept für den landesweiten Transfer“ (AP-Nr. 8.7) zu erstellen. Der Arbeitsbereich wird ständig aktualisiert und unterliegt keiner Meilensteinplanung.

Alle aufgezeigten Abweichungen und Änderungen sind sowohl im Projektstrukturplan (Anlage 2) als auch im Meilensteinplan (Anlage 3) erfasst.

2. Arbeitsergebnisse der Projektgruppe

Arbeitspaket Nr. 7.1/7.2	Steuerung (Leistungen u. Kosten / Instrumente)
Verantwortlich:	Herr ROAR Offen-Grodzki, MK
Beteiligte:	Herr LRSD Holzmann, LSchB, Abt. Braunschweig Herr OStD Junker, BBS II Osterode Herr Osann, Stadt Salzgitter Herr MR Schmidt, MK (Herr OStD Anders, BBS Goslar-Baßgeige/Seesen, als assoziiertes Mitglied)
AP-Nr. 7.1.1:	Vorhandene Modelle auf Brauchbarkeit auswerten
AP-Nr. 7.1.2:	Anforderungen an KLR-System definieren (Einführungskonzept)
AP-Nr. 7.2.2:	Vorschlag für Berichtswesen erstellen (wem, was, wann, von wem)
AP-Nr. 7.2.3:	Vorschläge für Controllingmöglichkeiten entwickeln
AP-Nr. 7.2.4:	Steuerungsmöglichkeiten (u.a. Intervention, Sanktion) eruieren, beschreiben und weiter entwickeln
AP-Nr. 7.2.4a:	Möglichkeiten einer leistungsorientierten Budgetierung prüfen und beschreiben

Vorbemerkungen

Im Projekt werden Art und Ausrichtung der Steuerung des Schulsystems den Erkenntnissen zur Wirksamkeit von Methoden und Instrumenten angepasst. Das bedeutet, sie stärker an Strategien und Zielen auszurichten und ihr materielle und immaterielle Erfolgsfaktoren zugrunde zu legen.

Als erfolgsrelevante Ziel- und Steuerungsperspektiven sind vier Kennzahlen (Abschluss- und Übernahmequoten, Ressourcenverbrauch und durchschnittliche Ausbildungsdauer) entwickelt worden, die regelmäßig über das Erreichen von Zielen informieren sollen.

Zur Umsetzung dieses Steuerungsansatzes schlägt der Arbeitsbereich folgendes Instrumentarium vor:

1. Abschluss von Zielvereinbarungen zwischen MK und Schulen
2. Aufbau eines Controllings
3. Eine Kosten- und Leistungsrechnung wird eingeführt
4. Eine leistungsorientierte Budgetierung wird geprüft und dargestellt; eine Anwendung wird zunächst nicht vorgesehen

Die Inhalte und Auswirkungen der Vorschläge sind im Folgenden beschrieben.

1. Abschluss von Zielvereinbarungen zwischen MK und Regionalen Kompetenzzentren

Das Führen mit Zielen ist neben der Delegation von Verantwortung auf die ausführenden Ebenen das wesentliche Element einer veränderten, erfolgsorientierten Steuerung.

Kein anderes Führungskonzept hat sich international so stark durchgesetzt. Kern des entsprechenden Konzepts (MbO = Management by Objectives) ist es, Organisationen und/oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr mit Anweisungen zu führen, sondern ausschließlich über Arbeitsergebnisse.

Führen mit Zielen bedeutet, dass Organisationen und/oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb definierter Grenzen (wie Budget, Rahmenbedingungen, Politik) frei entscheiden können, auf welchem Weg sie gewünschte Ergebnisse erreichen. Erfahrungsgemäß führt dies zu Leistungssteigerungen sowie zu höherer Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten.

In Bezug auf Führungskräfte wird davon ausgegangen, dass das stärkere Ausrichten der Steuerungsarbeit auf die wesentlichen, erfolgsrelevanten Themen zu Erleichterungen führt, die für Verbesserungen in anderen Führungsfeldern – insbesondere Kommunikation (eine der Führungsaufgaben überhaupt!) und strategische Ausrichtung - genutzt werden.

Auch wenn es selbstverständlich ist, dass die Beteiligten nicht auf „gleicher Augenhöhe“ miteinander verhandeln, wird davon ausgegangen, dass einseitige, übergeordnete Zielvorgaben kontraproduktiv sind. Führungskräfte würden sich damit u.a. die Chance zur offenen und vertrauensvollen Kommunikation nehmen und dem Vorwurf aussetzen, Ausgangslagen nicht ausreichend zu berücksichtigen.

Mit dem vorgeschlagenen Instrument der „Zielvereinbarungen“ sind folgende Konsequenzen verbunden:

1. Die vom Arbeitsbereich entwickelte Muster-Zielvereinbarung wird angewendet und in ProReKo überprüft und weiterentwickelt.

Begründung:

Zielvereinbarungen müssen messbare Kriterien für künftige Zielzustände definieren. Die beigefügte Muster-Zielvereinbarung (s. S. 9 ff.) enthält die dafür entwickelten und abgenommenen Zielinhalte und –maßstäbe der vier Kennzahlen.

Die konkreten Zielvereinbarungen mit den regionalen Kompetenzzentren müssen den jeweiligen Gegebenheiten Rechnung tragen, die unterschiedlichen Aus-

gangslagen berücksichtigen. Aus diesem Grund enthalten Zielvereinbarungen auch Situationsbeschreibungen.

Konkretisierungen können erst vorgenommen werden, wenn die ersten „Kennzahl-Meldungen“ aufbereitet worden sind.

Da im Projekt ein übertragbares Modell entwickelt werden soll, sind Inhalte und Verfahren im Projekt zu überprüfen und ggf. anzupassen.

- 2. Im laufenden Projekt werden die Zielvereinbarungen von dem Projektleiter und der jeweiligen Schulleiterin/ dem jeweiligen Schulleiter und ggf. dem Schulträger abgeschlossen. Der Projektleiter wird vom Arbeitsbereich Steuerung unterstützt.**

Begründung:

Da vor einer flächendeckenden Einführung das Modell noch überprüft und ggf. angepasst werden muss, wäre ein anderes Verfahren nicht zweckmäßig. Sollten Schulträger eine Beteiligung an den Zielvereinbarungen wünschen, sind sie in das Verfahren und ggf. in die Vereinbarung einzubeziehen.

- 3. Weil das Instrument gegebenenfalls in die Steuerung aller berufsbildenden Schulen/ regionalen Kompetenzzentren übernommen wird, ist möglichst frühzeitig die Linie (MK - Abteilung 4 -, Landesschulbehörde und alle Schulleitungen) durch den Projektleiter einzubinden. Eine Erprobung gleichzeitig zum Projekt wird ausdrücklich begrüßt.**

Begründung:

Zielvereinbarungen sind nicht grundsätzlich neu. Sie wurden auch schon z.B. vom Dezernat 405 der ehemaligen Bezirksregierung in Braunschweig und von anderen Dienststellen des Landes genutzt und auf interministerieller Ebene im Projekt LoHN (Leistungsorientierte Haushaltsbewirtschaftung in Niedersachsen) grundsätzlich abgestimmt; die vorliegende Muster-Zielvereinbarung hat diese Arbeiten und zum Beispiel auch Praxisempfehlungen des BMI berücksichtigt.

Es besteht kein Grund, dieses Instrument nicht auch schon vor Abschluss von ProReKo zu nutzen und damit Erfahrungen zu machen vor der nicht unwahrscheinlichen flächendeckenden Einführung.

Die entwickelte Zielvereinbarung ist deshalb allen Berufsbildenden Schulen und allen verbliebenen schulaufsichtlichen Dezernenten der Dezernate ... in der Landeschulbehörde mit dem ausdrücklichen Hinweis auf ihre Nutzbarkeit zugänglich zu machen.

- 4. Die dauerhafte Einführung dieses Steuerungsinstruments (und der zugrunde liegenden Steuerungsmethode) sowie der damit verbundene Mehr-/Minderaufwand wird bei der Neuordnung der Landeschulbehörde berücksichtigt.**

Begründung:

Die Aufgaben und der Stellenbestand der Landesschulbehörde verändern sich nicht nur durch ProReKo, sondern auch im Rahmen der Schulverwaltungsreform, durch die Einführung der Eigenverantwortlichen Schule und des Schulinspektionssystems. Es kann davon ausgegangen werden, dass das Instrument der Zielvereinbarungen im Berufsbildenden Schulwesen flächendeckend eingeführt wird. Vertragspartner der Schulen könnte die Landesschulbehörde sein, wenn dies nicht MK selbst wahrnehmen wird. Dies sollte bei der anstehenden Neuausrichtung der Landesschulbehörde berücksichtigt werden.

5. Den regionalen Kompetenzzentren wird empfohlen, für ihre auch in der Schulverfassung vorgesehenen Zielvereinbarungen die Muster-Zielvereinbarung als Grundlage zu nutzen.

Begründung:

Jede Maßnahme oder Aktion steht in einem übergeordneten Zusammenhang, mit ihr ist immer ein Zweck zu erfüllen. Ausschlaggebend für den Erfolg einer Gesamtorganisation bzw. eines Systems ist eine durchgängige, widerspruchsfreie Ziel- und Vereinbarungskaskade, eine Ziel- und Handlungskonformität vom Ministerium bis zur operativen Handlungsebene. Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche sind somit auch in diesen übergeordneten Zusammenhang einzubinden.

Mustergliederung für Zielvereinbarungen

I Präambel

- ☒ Kontraktpartner
- ☒ Zeitraum
- ☒ Gegenstand der Vereinbarung
- ☒ normativer Rahmen

II Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

1 Beschreibung der Binnensituation

- ☒ Haushalts-/ Controlling-Kenngrößen
- ☒ Struktur in Anlehnung an Kennzahlen aus dem Berichtswesen
- ☒ Strukturelle Daten der Schule (z.B. Bildungsgänge, Schüler- und Mitarbeiterzahlen)
- ☒ Stellung der Schule (z.B. Kooperationsbeziehungen)
- ☒ Aktivitäten zur Schulentwicklung
- ☒ Konsolidierungsnotwendigkeiten

2 Beschreibung der äußeren Anforderungen

- ☒ „Kunden“ Anforderungen (z.B. aus Befragungen der Schülerinnen und Schüler oder Befragungen von Betrieben oder Kooperationspartnern)
- ☒ konjunkturelle, gesellschaftliche Entwicklung

- ☒ strukturelle Entwicklung (statistische Daten z.B. zur Beschreibung der regionalen Wirtschaftsentwicklung und deren Konsequenzen für Bildungsgänge)
 - ☒ normative Entwicklungen oder Drittmittel (EU, Bund)
 - ☒ Darstellung der Verflechtung/ Kooperationsbeziehungen mit anderen Institutionen (außerhalb der unmittelbaren Landesverwaltung) und Bürgern
- 3 Politische Programmatik
- ☒ z.B. Schulrelevante Aussagen aus Regierungserklärung oder anderen politischen Verlautbarungen der Landesregierung
 - ☒ Konsolidierungsprogramme
- III Aufgabenverständnis: (normativ-) strategische Ziele**
- ☒ normative Leitaussagen zur Präambel
 - ☒ Schulbezogene Richtungsaussagen mit Leitbildqualität
 - ☒ mittelfristige, strategische Ziele
 - ☒ Definition der relevanten Bildungsgänge
- IV Leistungsziele: Bildungsgänge, Projekte**
- ☒ Beschreibung der monetären und nicht-monetären Wirkungs- und Ergebnisziele anhand der definierten Kennzahlen
 - Abschlussquoten der Schülerinnen und Schüler im Bildungsgang x von y auf z-Prozent steigern
 - Übernahmequote im Bildungsgang x von y auf z-Prozent steigern, Abschlussquoten im Bereich ... von y auf z-Prozent steigern
 - Ressourcenverbrauch pro übernommene Schülerin/ übernommenen Schüler im Bildungsgang x bzw. Absolventin/Absolvent im Bildungsgang y auf ... € senken
 - Auslastungsgrad von Lehrerin/Lehrer, Räumen (???) steigern
 - Durchschnittliche Ausbildungsdauer im Bildungsgang x von y Jahren auf z Jahre senken
 - ☒ Erweiterungs- bzw. Veränderungsziele bei den Angeboten
 - ☒ bei Projekten Beschreibung der erwarteten Ergebnisse/Aussagen (einschließlich der damit verbundenen Terminziele)
- V Schulintern: Ziele in Bezug auf die verfügbaren Potentiale und die Kunden
- ☒ z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuation, Durchschnittsalter, Fortbildungen
 - ☒ z.B. Ziele im Zusammenhang mit Investitionsvorhaben
 - ☒ z.B. Zufriedenheit der Schülerinnen und Schüler oder der Betriebe
- VI Ressourcen- und Budgetziele**
- ☒ Kosten-/ Budgetziele bezogen auf Bildungsgänge, Neue Produkte und Projekte
 - ☒ Personalbudget (kameraler Ansatz) mit Beschäftigungsvolumen
 - ☒ Personal- und Konsolidierungsziele
- VII Innovationsziele, Struktur- und andere Qualitätsverbesserungsmaßnahmen
- ☒ z.B. Verbesserung bestimmter Verfahren
 - ☒ z.B. Verlagerung von Aufgaben (Outsourcing)
- VIII Regelung bei Zielabweichung**
- ☒ Vereinbarung präventiver Maßnahmen bei Zielunterschreitungen

- ☒ Vereinbarung motivierender/fördernder Maßnahmen bei frühzeitig erkennbarer Zielüberschreitung (z.B. Vorziehen imageförderlicher Vorhaben)

IX Pflichten des Ministeriums

- ☒ z.B. ideelle und materielle Förderung, Öffentlichkeitsarbeit, Anpassung von Vorschriften, Schaffen der notwendigen Rahmenbedingungen

X salvatorische Klausel

- ☒ v.a. Haushaltsvorbehalt

2. Aufbau eines Controllings

Steuern mit Zielen/Kennzahlen setzt das permanente Messen der Zielerreichungsgrade voraus. Sie sind Voraussetzung für das Vereinbaren von Zielen, und stützen kontinuierliche Verbesserungsprozesse: Sie sind Auslöser für Analysen, die Stärken und Schwächen transparent machen.

Dazu wird

1. ein Controlling aufgebaut, das sowohl MK als auch die Schulleiterinnen und Schulleiter bei der Wahrnehmung ihrer Verantwortung unterstützt.

Begründung:

Controlling beinhaltet im Kern die nicht delegierbare Aufgabe jedes „Managers“, laufend dafür zu sorgen, dass ein geplanter Realisierungsgrad – sprich: ein bestimmtes „Ziel“ oder „Resultat“ – tatsächlich erreicht wird.

In größeren Organisationen ist Controlling eine eigenständige Dienstleistungsfunktion; sie unterstützt Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer Verantwortung. Sie stellt die relevanten Informationen für den Führungskreislauf (Informationsgewinnung, strategische und operative Zielplanung, Steuerung der Zielerreichung und Kontrolle) zum richtigen Zeitpunkt und in der richtigen Aufbereitung bereit.

Controlling fällt auf jeder Behörden- und auf jeder Hierarchieebene, das heißt auf jeder Verantwortungsebene an. Controllingunterstützung wird benötigt für

- die externe Steuerung durch das Land aufgrund der festgelegten Kennzahlen und
- die interne Steuerung durch die Schulleiterin/ den Schulleiter.

2. die Dienstleistung „Controlling“ im laufenden Schulversuch für die 19 ProReKo-Schulen dem MK (Abt. 4 / Ref. 44) übertragen.

Begründung:

Nur die Konzentration aller Controllingfunktionen kann Synergien nutzen und eine qualitativ hochwertige und Ressourcen schonende Arbeit gewährleisten.

Die Abteilung 4 (Ref. 44) im MK verfügt schon jetzt über wesentliche Daten und wird künftig über weitere Daten der Modellversuchsschulen verfügen, die sowohl den Verant-

wortungsbereich der Schule als auch den der übergeordneten Steuerungsinstanz (Projektleitung im MK) betreffen. Angedacht ist, dass sie dieser Steuerungsebene die benötigten Informationen aufbereitet und zur Verfügung stellt.

3. diese Controllinginstanz im MK (Abt. 4 / Ref. 44) beauftragt, mittels moderner technikerunterstützter Verfahren ein Informationssystem aufzubauen.

Begründung:

Sowohl die Meldung bestimmter Kennzahlen auch als die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung im Controllingverfahren ist hoch standardisiert und somit bestens geeignet für das Erfassen und Aufbereiten der Informationen sowie das Bereitstellen der Ergebnisse mittels moderner technikerunterstützter Verfahren.

Vielfältige sowie arbeits- und zeitintensive Tätigkeiten lassen sich vermeiden. Den Steuerungsebenen können die Informationen für alle regelmäßigen Steuerungsfragen (definierte Standardauswertungen) zeit- und ortsnah zur Verfügung gestellt werden.

3. Eine Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) wird eingeführt

Öffentliche Ressourcen sind ein knappes Gut. Sie effektiv zu verwenden ist Verantwortung des Staates und seiner Bediensteten. Die derzeit eingesetzten Instrumente reichen nicht aus, um sich gegenüber der Öffentlichkeit rechtfertigen zu können. Regelmäßig dargestellt werden können geleistete Zahlungen, nicht aber der verursachungsgerechte vollständige Ressourcenverbrauch.

Eingeführt wird eine KLR, die dazu dienen soll, insbesondere den schulinternen Verantwortungsebenen den vollständigen Ressourcenverbrauch verursachungsgerecht und transparent darzustellen. Die KLR berücksichtigt nicht nur die tatsächlichen Geldzahlungen, sondern auch zum Beispiel die Abnutzung vorhandener Güter und sich zwangsläufig ergebende künftige Belastungen wie Pensionszahlungen.

Eine KLR besteht aus den Bestandteilen

- Kostenartenrechnung, mit der danach ausgewertet werden kann, welche Kosten anfielen,
- Kostenstellenrechnung, mit der dargestellt wird, wo Kosten verursacht wurden, und
- Kostenträgerrechnung, mit der dokumentiert wird, wofür Kosten angefallen sind.

Die KLR der regionalen Kompetenzzentren liefert künftig auch die Daten für die Kennzahl drei (Ressourcenverbrauch pro erfolgreiche/übernommene Schülerin).

Mit der Einführung werden verbunden sein:

1. Für die **Kostenartenrechnung** wird es einen einheitlichen Kontenrahmen für alle regionalen Kompetenzzentren geben, der sich an kommunalen Grundlagen orientiert.

Begründung:

Der Kontenrahmen beinhaltet eine Systematik, die die KLR-Buchführung und das öffentliche Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen integriert. Anhand des Kontenplans werden Sach- und Personalkosten differenziert gebucht. Die einheitliche Gliederung/Gruppierung ist für Kostenarten-Vergleiche erforderlich.

Regionalen Kompetenzzentren wie allen anderen Schulen werden ihre Ressourcen von verschiedenen Gebietskörperschaften zugewiesen, die nach unterschiedlichen Regeln zu bewirtschaften sind. Buchungsrelevanter - weil wesentlich häufiger abzuwickeln - sind die kommunalen Ressourcen. Aus diesem Grund wird deren System Grundlage des spezifischen Kontenrahmens der regionalen Kompetenzzentren. Dafür spricht auch, dass aus Landesressourcen keine/kaum Güter beschafft/eingesetzt werden, die über einen längeren Zeitraum abgeschrieben werden und für die in der Kosten- und Leistungsrechnung Abschreibungsbeträge und kalkulatorische Kosten anzusetzen sind.

2. Die regionalen Kompetenzzentren richten nach ihren Besonderheiten die **Hauptkostenstellen** ein. Sie berücksichtigen dabei das Grundprinzip der veränderten Steuerung (Dezentralisierung von Fach- und Ressourcenverantwortung), folgen soweit wie möglich der eingeführten Team- und/oder Abteilungsstruktur und beachten, dass Bedienstete eindeutig (ggf. anteilig) zugeordnet werden können. **Gemeinkostenstellen** werden landesweit einheitlich festgelegt. Die Umlage der dort zuzuordnenden Kosten erfolgt nach einheitlichen Kriterien.

Begründung:

Zentrales Ziel der KLR ist es, entstehende Kosten zu ermitteln und den Ort ihrer Entstehung einem für Qualität und Quantität verantwortlichen Steuerungsbereich (Kostenstelle) zuzuordnen.

Hauptkostenstellen sind Bereiche direkter Wertschöpfung, in der Regel die Fachbereiche. Eine einheitliche Struktur für alle regionalen Kompetenzzentren

- ist in Anbetracht der Heterogenität (z.B. regionale Bündelschulen auf der einen und städtische monostrukturierte Kompetenzzentren auf der anderen Seite) nicht sinnvoll und
- nicht erforderlich (Vergleichbarkeit der Kosten kann anders sichergestellt werden). Es
- widerspräche dem veränderten Steuerungsprinzip „Dezentralisieren von Entscheidungsstrukturen und Stärken der Eigenverantwortung“.

Gewährleistet werden muss, dass der Ressourcenverbrauch in den verschiedenen Schulformen und Bildungsgängen verursachungsgerecht und transparent ermittelt werden kann und die Daten zur Kennzahl drei vergleichbar sind. Dies lässt sich aber auch über entsprechende Kostenträger oder in Kombination damit erreichen (siehe Unterabschnitt drei).

Gemeinkostenstellen gewährleisten den Innenbetrieb (z.B. allgemeine Verwaltung) oder sind zum Beispiel Service-Einrichtungen (z.B. Werkstätten), die fachbereichsübergreifend tätig sind. Für Gemeinkostenvergleiche und Vergleiche der „Produktionskosten“ (mit oder ohne Gemeinkosten) ist es erforderlich, die Gemeinkostenstellen und das Verteilen der ihnen zuzuordnenden Kosten einheitlich festzulegen.

3. In den regionalen Kompetenzzentren werden mindestens die Kostenträger

- **Neue Produkte,**
- **Individualförderung und**
- **Externe Nutzungen**

vorgesehen.

In Kombination mit den eingerichteten Kostenstellen wird dafür gesorgt, dass die für die Kennzahl drei (Ressourcenverbrauch/Schülerin in den einzelnen Schulformen oder Bildungsgängen) erforderlichen Daten ermittelt werden können.

Begründung:

Dritter Bestandteil von Kosten- und Leistungsrechnungen ist die Kostenträgerrechnung. Diese dient der verursachergerechten Zuordnung von Kosten zu Leistungen einer Organisation. Leistungen werden in der Regel für externe Empfänger erbracht und haben einen Werteverzehr ausgelöst. Sie müssen einen Wert schöpfenden Beitrag zu den Zielen einer Organisation leisten.

Eigenständige Kostenträger sind insbesondere die „Neuen Produkte“ und die „Individualförderung“. Dies gilt aber erst, wenn sie sich „verselbständigen“ haben (und nicht mehr Bestandteil des Unterrichts sind) und ein identifizierbarer separater Aufwand entsteht, der eventuell eigenständig budgetiert werden könnte.

Darüber hinaus müssen keine landesweit gültigen Kostenträger bestimmt werden. Gewährleistet werden muss jedoch, dass der Ressourcenverbrauch in den verschiedenen Schulformen und Bildungsgänge verursachungsgerecht und transparent ermittelt werden kann und die Daten zur Kennzahl drei vergleichbar sind. Dies lässt sich aber auch durch das Einrichten entsprechender Kostenstellen oder in Kombination damit erreichen (siehe Unterabschnitt zwei).

Die Kompetenzzentren können und sollten daneben oder darunter – den jeweiligen Steuerungsinteressen folgend - weitere Kostenträger vorsehen.

4. Eine tagesaktuelle Kosten- und Leistungsrechnung lässt sich ohne relativ hohen Mehraufwand erst erreichen, wenn ein Buchungssystem eingesetzt wird, dass die Anforderungen aus Kameralistik und KLR in einer Buchung erfüllen kann. Infrage kommen kann sinnvollerweise nur das vom jeweiligen Schulträger eingesetzte System.

Begründung:

Erst wenn Kosten nach Art, Zweck und Verantwortung zugeordnet und gebucht worden sind, können entsprechende Auswertungen vorgenommen werden. Schulen sind nicht an

das Haushaltsbuchungssystem des Landes angeschlossen, sie sind eher in das System ihres Schulträgers eingebunden. So sollten sie auch in deren KLR-System eingebunden werden. Dafür sprechen nicht nur der auf kommunaler Systematik beruhende Kontenplan (siehe o.a. Unterabschnitt eins), sondern auch mögliche technische, organisatorische und personelle Unterstützungsbedarfe.

Das Entwickeln eines eigenen Buchungsverfahrens scheidet schon allein aus finanziellen Gründen aus.

5. Bis zur Einführung der KLR bei den Schulträgern wird in den regionalen Kompetenzzentren ein im Projekt entwickeltes Verfahren eingesetzt, das bis dahin zentral gepflegt wird.

Begründung:

Entwickelt wurde ein technikerunterstütztes Verfahren, das den ProReKo-Schulen viele Detail- und Rechenarbeiten abnehmen kann und dabei vor allem die Logiken und Abhängigkeiten einer KLR in automatischen Verknüpfungen berücksichtigt. Wenn auch Schnittstellen zu anderen Verfahren gegeben sind, die Kosten müssen bis zur Einführung eines KLR-Systems beim Schulträger nach Art, Höhe, Kostenstelle und Kostenträger manuell nacherfasst werden.

Damit nicht jede Schule Anpassungen (z.B. neue Gehaltstabellen) vornehmen muss, sollte das Verfahren zentral gepflegt werden.

6. Die KLR wird zum 01.01.2006 in den ProReKo-Schulen eingeführt, die dazu bereit sind. Zum 01.01.2007 wird sie in allen ProReKo-Schulen übernommen.

Begründung:

Mit der Einführung sind nicht unerhebliche schulinterne Vorarbeiten und Entscheidungen verbunden. Dies könnte zumindest die „nicht-kaufmännischen“ ProReKo-Schulen zum 01.01.2006 noch überfordern. Nach Information und Diskussion des vorgesehenen Verfahrens mit den Schulleitungen, den Schulträgern, den Verwaltungsleiterinnen/-leitern und den Finanzverantwortlichen können sich die ProReKo-Schulen entscheiden, ob sie zum 01.01.2006 oder zum 01.01.2007 mit der KLR beginnen wollen. Zum 01.01.2006 werden zumindest die ProReKo-Schulen der eingesetzten KLR-Experten beginnen. Der Zeitraum bis zum 01.01.2007 wird für den Testbetrieb und die Vorbereitung der anderen ProReKo-Schulen genutzt.

4. Eine leistungsorientierte Budgetierung wird geprüft und dargestellt; ihre Anwendung wird zunächst nicht vorgesehen

Übergeordnetes Ziel staatlicher Aufgabenwahrnehmung ist der effektive und effiziente Einsatz bereitgestellter Mittel. Anders ausgedrückt muss Ziel der unterschiedlichen staatlichen Steuerungsaktivitäten das Erhöhen der Leistungsfähigkeit des Systems sein.

Budgetierung ist deshalb (heute) auch in der öffentlichen Verwaltung mehr als „nur“ das Bereitstellen von Personal, Sach- und Finanzmitteln. Sie ist - wie in der Privatwirtschaft - ein wichtiges und unverzichtbares Führungsinstrument innerhalb einer veränderten Steuerungskultur. Diese geht unter anderem davon aus, dass

- zentralistische Führung nicht (mehr) zu effektivem und effizientem Mitteleinsatz führt, und
- Budgetierung nicht nur ein Mittel ist, das Transparenz in die Herkunft und Nutzung der Ressourcen bringt, sondern ein in Geldgrößen ausgedrückter Leistungsplan.

Die in ProReKo bestehende Budgetierung wird dem bisher nicht gerecht.

Konsequenterweise entwickelte sich in der Projektgruppensitzung am 15.01.2004 aus Fragen wie

- wie soll mit guten bzw. weniger guten Kennzahlen umgegangen werden und
- wie können politische Schwerpunkte gesteuert werden,

das Arbeitspaket 7.2.4a „Leistungsorientierte Budgetierungsmöglichkeit ist geprüft und beschrieben“.

In einer Sitzung von Mitgliedern aus den Arbeitsbereichen „Budgetierung“ und „Steuerung“ wurden deren Chancen und Risiken erörtert und dabei festgestellt, dass die derzeitige Budgetierung

- den ergebnis-/wirkungsorientierten Ansatz der Kennzahlen nicht widerspiegelt,
- keine Leistungs-/Innovationsanreize enthält und
- höhere Ressourcenansprüche der regionalen Kompetenzzentren (z.B. durch weitere Angebote oder höhere Schülerinnen-/Schülerzahlen) nicht verhindern kann.

Deutlich wurde aber auch, dass

- die ProReKo-Schulen, also die, die sich auf den Weg gemacht haben, eine auf die Abschluss-/Übernahmequoten (teil-)fixierte Leistungsbudgetierung als „Bestrafung“ für ihre Entwicklungsarbeit empfinden könnten und
- ein „Entwicklungstor“ geöffnet wird, dessen Komplexität die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beteiligten möglicherweise überfordert (wie könnten unterschiedliche Ausgangslagen und/oder individuelle Entwicklungsschritte berücksichtigt werden?).
- erst in 2005
 - die ersten Kennzahlen/Kennzahlvergleiche vorliegen,
 - darauf aufbauende Zielvereinbarungen abgeschlossen werden können,
 - das EFQM-Qualitätsmodell ansatzweise erprobt sein kann
 - mit den Schulträgern gemeinsame Budgets vereinbart werden und
 - Erfahrungen mit der im Rahmen des Projektes eingeführten „Stellen-Budgetierung“ gemacht werden können

und somit

- eine Erprobung einer „Leistungsorientierten Budgetierung“ innerhalb des Modellversuchs zeitlich nahezu ausgeschlossen ist.

Aus den vorgenannten Gründen wird der Vorschlag unterbreitet, die schon eingeführten Methoden und Instrumente zu konsolidieren, sie und die daraus entstehenden Veränderungen im Projekt zu evaluieren und weitere Veränderungen nur theoretisch vorzudenken.

Anmerkung:

Intervention, Sanktion

Im Arbeitspaket 7.2.4 (Steuerungsmöglichkeiten eruieren, beschreiben und weiterentwickeln) sind „Intervention und Sanktion“ in einem Klammerzusatz explizit genannt worden. Dies scheint sich aus dem Leistungsversprechen: „Die „Einwirkungsmöglichkeiten“ sind bekannt.“ abzuleiten.

Arbeitsbereich und Projektgruppe sind der Ansicht, dass die genannten Steuerungsmaßnahmen nur eingesetzt werden bei deutlichen Zielabweichungen, „Versagen“ des „Selbstregel-Kreislaufs“ und Krisensituationen.

Ausgegangen wird von einer Verhältnismäßigkeit der Maßnahmen. Das heißt, dass erste Interventionsmaßnahmen eher aus Gesprächen oder Unterstützungsangeboten bestehen. Erst bei „hartnäckigem Versagen“ wird zu Sanktionen gegriffen, die sich von Einschränkungen des Budgetfreiraums über dienstrechtliche Maßnahmen steigern können bis zum Beispiel dem Einsatz einer Staatskommissarin/eines Staatskommissars.

Aus dem Vorgenannten einen allgemein gültigen Vorschlag zu entwickeln – zum Beispiel wann welches Mittel eingesetzt wird – erscheint nicht angemessen.

Arbeitsfeld	Leistungsversprechen	Erfolgskriterien
<u>Qualitätsmanagement</u>	Es gibt Kriterien / Standards für Qualitätsmanagementsysteme für BbS'n	<ul style="list-style-type: none"> • Schule und Schulbehörde können aufgrund der Daten eine Qualitätsverbesserung erzielen • Kriterien / Ziele müssen mit den an der beruflichen Bildung Beteiligten (Externe) abgestimmt sein • Kriterien müssen für Benchmarking und Vergleichsuntersuchungen geeignet sein
<u>Bildungsangebote</u>	<p>Es gibt Modelle für nachfrageorientierte Angebote für Berufsvorbereitung, berufliche Ausbildung sowie curricular verzahnte Aus-, Fort- und Weiterbildung</p> <p>Es gibt ein erprobtes Modell der Individualförderung im Sinne des lebenslangen Lernens</p> <p>Es ist geklärt, unter welchen Voraussetzungen BbS'n neue Produkte anbieten dürfen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelle sind akzeptiert von den in der Region an der beruflichen Bildung Beteiligten • Erfolge werden definiert • Modelle sind erprobt und bewertet • Vorschläge für den Transfer sind vorhanden • Schulinterne Systeme sind entwickelt und erprobt • Kriterien für Abstimmung mit anderen Systemen sind bekannt • Handlungsmöglichkeiten und Regularien sind geklärt
<u>Budgetierung</u>	Es gibt ein erprobtes Modell, in dem die Schulen Personal- und Sachmittel als gemeinsames Budget von Land und Kommune bewirtschaften werden	<ul style="list-style-type: none"> • Wir werden wissen, <ul style="list-style-type: none"> ○ wer Budgetträger ist, ○ nach welchen Kriterien das Budget vergeben wird, ○ welche Kostenanteile auf das Land und die Kommune entfallen. • Es gibt einen Vorschlag, wer die Aufgaben wie vollzieht • Es ist geklärt, wie das System bei Haushaltssperren etc. funktioniert

Arbeitsfeld	Leistungsversprechen	Erfolgskriterien
<u>Personalmanagement</u>	Es gibt ein Personalmanagement für die Schule	<ul style="list-style-type: none"> • Das Modell der Projektgruppe „Arbeitsplatz Schulleitung“ zur Übertragung dienstrechtlicher Befugnisse ist weiterentwickelt und erprobt • Der Umfang personalvertretungsrechtlicher Beteiligung ist geklärt • Es ist geklärt, ob und in welchem Umfang Freistellungen für Personalvertretungen erforderlich sind • Kriterien für die Ermittlung und Bezahlung herausragender besonderer Leistungen sind festgelegt • Es ist geklärt, welche Assistenzkräfte die ProReKo-Schule braucht • Es gibt ein Modell für ein Jahresarbeitszeitkonto • Es gibt ein erprobtes Arbeitszeitmodell • Es gibt Modelle erfolgreicher Personalentwicklung • Es gibt einen Vorschlag, wer die Aufgaben vollzieht • Geklärt ist, ob es Dienstleister gibt
<u>Schulverfassung</u>	<p>Eine Organisationsstruktur, die den veränderten Anforderungen angemessen ist, ist vorhanden</p> <p>Anforderungen an die Rechtspersönlichkeit der Schule sind formuliert</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kriterien sind geklärt • Entscheidungs- und Beteiligungsrechte sind entwickelt und evaluiert • Die Anforderungen der verschiedenen Handlungsfelder sind berücksichtigt
<u>Unterstützungssystem</u>	Anforderungen an Schulträger und Schulbehörden sind beschrieben	-

Arbeitsfeld	Leistungsversprechen	Erfolgskriterien
Steuerung	<p>Es gibt ein Steuerungssystem für Schule und System (Regelkreis)</p> <ul style="list-style-type: none"> *Finanzen *Personal *Bildungsangebot *Qualität 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungen (auf Schulebene) sind beschrieben • Kosten können den Leistungen zugeordnet werden • Es ist bekannt, welche Ressourcen für welchen Zweck verwandt werden • Es gibt ein Controlling-System • Die „Einwirkungsmöglichkeiten“ sind bekannt • Es ist bekannt, wer (welche Ebene) für was verantwortlich ist • Steuerungsinstrumente sind erprobt • Es gibt ein Modell der Rechenschaftslegung

Anlage 2: Projektstrukturplan
(siehe pdf-Datei)

Anlage 3: Meilensteinplan
(siehe pdf-Datei)