

ProReKo

Projekt Regionale
Kompetenzzentren

Globalziel

Zum Abschluss unseres Projekts werden wir für die berufsbildenden Schulen in Niedersachsen ein übertragbares Modell haben,

das durch ein geändertes Steuerungs- und Unterstützungssystem

berufsbildende Schulen zu regional- und kundenorientierten Dienstleistern der beruflichen Bildung entwickelt

und die Qualität ihrer schulischen Arbeit messbar verbessert.

Schulversuch

Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren **ProReKo**

1. Januar 2003 - 31. Dezember 2007

Abschlussbericht

Bericht der Landesprojektgruppe
Niedersächsisches Kultusministerium

und

Ergebnisse der wissenschaftlichen
Begleitforschung/Evaluationen -
Leibniz Universität Hannover

Hannover, 17. Juni 2008



Niedersachsen

Vorwort

Der grundlegende Strukturwandel der Wirtschafts- und Arbeitswelt stellt vielfältige neue organisatorische und mit dem Blick auf regionale Partnerschaften auch kooperative Anforderungen besonders an die niedersächsischen berufsbildenden Schulen. Damit gerät die Bedeutung der berufsbildenden Schulen als regionale Standortfaktoren und als Dienstleister mit einer ausgeprägten Orientierung an den Schülerinnen und Schülern sowie den dualen Bildungspartnern (Stichwort Kundenorientierung), aber auch eine kontinuierliche messbare Qualitätssteigerung der schulischen Arbeit immer stärker in das Blickfeld aller an beruflicher Bildung Beteiligten.



Das Land Niedersachsen hat sich mit dem Schulversuch „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren“ (ProReKo) in einem fünfjährigen Zeitraum auf den Weg begeben, die berufsbildenden Schulen zu reformieren. Hierzu hatte der Landtag im September 2001 in einer einstimmigen EntschlieÙung das Kultusministerium beauftragt. 19 öffentliche berufsbildende Schulen nahmen an dem von Beginn an auf eine breite Beteiligung setzenden Schulversuch teil. Insgesamt waren ca.15 % der öffentlichen berufsbildenden Schulen und ca. 28 % der niedersächsischen Schulträger beteiligt. Erfreulich ist dabei, dass hierunter der ländliche Raum sehr stark vertreten war.

Unter den Aspekten größere Selbstständigkeit, umfassendere Gesamtverantwortung, neues Schulmanagement und neue Personalsteuerung wurde die Entwicklung der berufsbildenden Schulen zu Qualifizierungszentren in den Regionen erprobt. Der hiermit vorliegende Abschlussbericht zeigt alle Ergebnisse des Schulversuchs im Detail auf, weist die in jedem Arbeitsbereich formulierten Vorschläge für einen Transfer auf alle berufsbildenden Schulen aus und bildet die Grundlage für die nachfolgend von mir zu treffenden Übertragungsentscheidungen.

Bundesweit ist ein vergleichbarer Schulversuch, der die gesamte „Sortimentsbreite“ und „Sortimentstiefe“ der beruflichen Bildung erfasst, nicht bekannt. Niedersachsen hat somit eine Vorreiterrolle auf dem Weg zur Errichtung regionaler Kompetenzzentren eingenommen. Ich danke allen am Schulversuch ProReKo beteiligten Schulen, Landkreisen, Städten, Behörden und Organisationen für die intensiv und sehr erfolgreich geleistete Arbeit.

A handwritten signature in black ink, reading 'Elisabeth Heister-Neumann'.

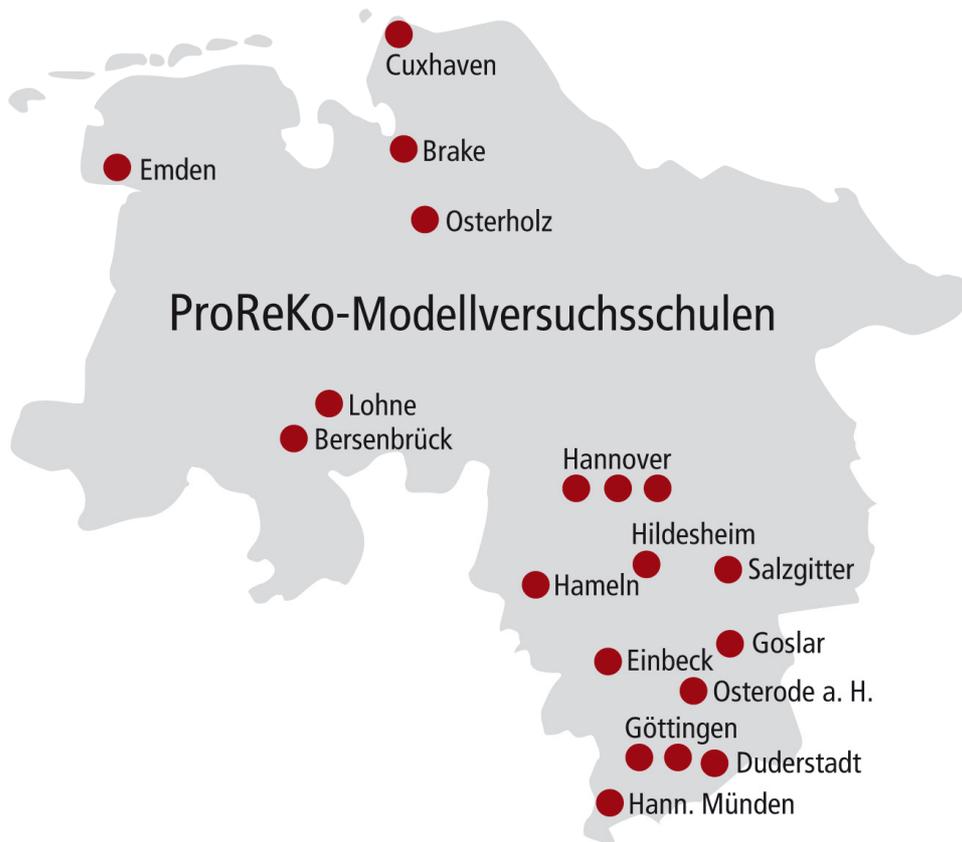
Elisabeth Heister-Neumann
Niedersächsische Kultusministerin

Leitgedanke im Schulversuch **ProReKo**

"Ich weiß freilich nicht, ob es besser werden wird, wenn es anders wird,

ich weiß aber, dass es anders werden muss, wenn es besser werden soll."

Georg Christoph Lichtenberg



Hinweis zum Aufbau des „Abschlussberichts ProReKo“:

Der Gesamt-Abschlussbericht ist in **zwei Teile** gegliedert worden.

Der hier vorliegende Teil des Gesamtberichtes ist der **Ergebnisband**. Dieser Ergebnisband dient zur Darstellung der Projektarbeit und der Ergebnisse gegenüber der interessierten Öffentlichkeit. Er enthält alle wesentlichen Informationen zur Ausgangslage, zum Projektauftrag, zu den Projektbeteiligten und zu den Projektzielen. Mit dem Blick auf jeden Projekt-Arbeitsbereich werden dann die spezifischen Zielsetzungen bzw. die Arbeitsaufträge und immer auch die eingesetzten Maßnahmen/Instrumente vorgestellt. Ferner werden die Ergebnisse der schulischen Projektarbeit und die Ergebnisse aus den vielfältigen Evaluationen in die Gesamtschau eingeordnet. Mit der Formulierung sowie Bewertung der resultierenden Transfervorschläge der Landesprojektgruppe an die Projekt-Auftraggeberin endet jeder Berichtsteil.

Ein zentrales Element des Ergebnisbandes ist der **Abschlussbericht der Wissenschaftlichen Begleitung** des Schulversuchs ProReKo.

Virtueller Anlagenband: Alle übergeordneten Anlagen (z. B.: Projektstrukturplan, Meilensteinplan, Meilensteinergebnisse, Berichte der Schulen, Qualifizierungs- und Fortbildungskonzept) sowie die vielfältigen Anlagen aller Arbeitsbereiche sind in dem sog. „Virtuellen Anlagenband zum Abschlussbericht ProReKo“ auf der Website www.proreko.de zusammengefasst und stehen nur dort zur Ansicht bzw. zum Download zur Verfügung.

Berichtsteile 1 - 3; 5:

Niedersächsisches Kultusministerium

Abteilung 4 – Berufliche Bildung

Schiffgraben 12

30159 Hannover

Berichtsteil 4:

Leibniz Universität Hannover

Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung

Wissenschaftliche Begleitung **ProReKo**

Schloßwender Straße 1

30159 Hannover

Inhaltsverzeichnis

1.	Ausgangslage	8
1.1	Projektauftrag des niedersächsischen Landtages	9
1.2	Projektorganisation / -beteiligte	11
1.3	Projektziele	16
1.4	Übersicht der Transfervorschläge aus allen Arbeitsbereichen	20
2.	Abschlussberichte der Arbeitsbereiche	30
2.1	Abschlussbericht Arbeitsbereich Qualitätsmanagement	30
2.1.1	Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen	30
2.1.2	Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung	31
2.1.3	Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen	33
2.1.4	Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs	36
2.1.5	Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen	37
2.2	Abschlussbericht Arbeitsbereich Bildungsangebote	42
2.2.1	Regionale Bildungsangebote	42
2.2.1.1	Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen	42
2.2.1.2	Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung	43
2.2.1.3	Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen	45
2.2.1.4	Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs	46
2.2.1.5	Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen	46
2.2.2	Individuelle Bildungsangebote	48
2.2.2.1	Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen	48
2.2.2.2	Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung	48
2.2.2.3	Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen	49
2.2.2.4	Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs	50
2.2.2.5	Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen	51
2.2.3	Neue Produkte	51
2.2.3.1	Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen	51
2.2.3.2	Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung	52
2.2.3.3	Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen	54
2.2.3.4	Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs	55
2.2.3.5	Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen	55
2.2.4	Übergeordnet - Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen	56
2.3	Abschlussbericht Arbeitsbereich Budgetierung	60
2.3.1	Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen	60
2.3.2	Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung	60
2.3.3	Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen	63
2.3.4	Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs	63
2.3.5	Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen	67
2.4	Abschlussbericht Arbeitsbereich Personalmanagement	73
2.4.1	Abschlussbericht Arbeitsbereich Personalmanagement – Dienstrechtliche Befugnisse	73
2.4.1.1	Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen	73
2.4.1.2	Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung	73
2.4.1.3	Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen	74
2.4.1.4	Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs	74
2.4.1.5	Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen	75
2.4.2	Abschlussbericht Arbeitsbereich Personalmanagement – Personalvertretungen, Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertretungen	79
2.4.2.1	Personalmanagement – Frauenbeauftragte	79
2.4.2.1.1	Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen	79
2.4.2.1.2	Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung	79
2.4.2.1.3	Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen	80

Abschlussbericht Landesprojektgruppe & Wissenschaftliche Begleitung, Leibniz Universität Hannover

	tungsversprechen	
2.4.2.1.4	Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs	80
2.4.2.1.5	Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen	81
2.4.2.2	Personalmanagement – Schwerbehindertenvertretungen	82
2.4.2.2.1	Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen	82
2.4.2.2.2	Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung	83
2.4.2.2.3	Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen	83
2.4.2.2.4	Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs	83
2.4.2.2.5	Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen	83
2.4.2.3	Personalmanagement – Personalvertretungen	85
2.4.2.3.1	Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen	85
2.4.2.3.2	Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung	85
2.4.2.3.3	Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen	85
2.4.2.3.4	Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs	85
2.4.2.3.5	Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen	86
2.4.3	Abschlussbericht Arbeitsbereich Personalmanagement – Herausragende besondere Leistungen	88
2.4.3.1	Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen	88
2.4.3.2	Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung	88
2.4.3.3	Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen	88
2.4.3.4	Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs	89
2.4.3.5	Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen	89
2.4.4	Abschlussbericht Arbeitsbereich Personalmanagement – Assistenzkräfte	90
2.4.4.1	Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen	90
2.4.4.2	Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung	90
2.4.4.3	Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen	90
2.4.4.4	Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs	92
2.4.4.5	Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen	93
2.4.5	Abschlussbericht Arbeitsbereich Personalmanagement – Arbeitszeit	96
2.4.5.1	Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen	96
2.4.5.2	Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung	96
2.4.5.3	Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen	97
2.4.5.4	Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs	97
2.4.5.5	Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen	97
2.4.6	Abschlussbericht Arbeitsbereich Personalmanagement – Personalentwicklung	98
2.4.6.1	Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen	98
2.4.6.2	Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung	98
2.4.6.3	Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen	98
2.4.6.4	Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs	99
2.4.6.5	Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen	99
2.5	Abschlussbericht Arbeitsbereich Schulverfassung	101
2.5.1	Arbeitsbereich Schulverfassung (Entscheidungs- und Beteiligungsstruktur)	101
2.5.1.1	Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen	101
2.5.1.2	Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung	105
2.5.1.3	Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen	108
2.5.1.4	Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs	109
2.5.1.5	Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen	110
2.5.2	Arbeitsbereich Schulverfassung (Rechtspersönlichkeit)	113
2.6	Abschlussbericht Arbeitsbereich Unterstützungssystem	114
2.6.1	Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen	114
2.6.2	Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung	114
2.6.3	Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen	114

2.6.4	Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs	114
2.6.5	Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen	115
2.7	Abschlussbericht Arbeitsbereich Steuerung	118
2.7.1	Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen	118
2.7.2	Darstellung der Ergebnisse und Transfervorschläge	118
2.7.2.1	Es ist ein verändertes Führungssystem und –verständnis zu etablieren	118
2.7.2.2	Land, Schulträger und Schulen tragen gemeinsam Verantwortung für das Gelingen des Bildungsauftrags. Schulleiterinnen und Schulleiter haben die umfassende Qualitätsverantwortung innerhalb des übertragenen Verantwortungsbereichs	120
2.7.2.3	Das Führen mit Zielen wird vorrangiges und durchgängiges Führungsprinzip	120
2.7.2.4	Kennzahlen dienen als Grundlage der Steuerung	121
2.7.2.5	Die kennzahlbasierten Steuerungsansätze sind weiter zu entwickeln	124
2.7.2.6	Zielvereinbarungen sind das vorrangige Steuerungsinstrument zwischen allen Hierarchie-Ebenen	125
2.7.2.7	Zur Unterstützung der Führungskräfte sind in den regionalen Kompetenzzentren Controllingfunktionen zu etablieren	128
2.7.2.8	Es wird ein praxisorientiertes Konzept für Personalentwicklungsgespräche zwischen der Schulaufsicht und Schulleiterinnen/Schulleitern entwickelt	130
2.7.2.9	Die Ausbildung im Vorbereitungsdienst muss die veränderten Anforderungen an Lehrkräfte berücksichtigen	131
2.7.2.10	Die Budgetierung erfolgt bis auf weiteres auf der Grundlage bestehender Bemessungsfaktoren	131
2.7.3	Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen	132
2.8	Abschlussbericht Arbeitsbereich Projektmanagement	135
2.8.1	Status der ProReKo-Schulen in der Transferphase bis 2010	135
2.8.2	Eckpunkte eines Methodenkonzeptes für den landesweiten Transfer	137
2.8.3	Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen	142
3.	Wirkungskreislauf Regionales Kompetenzzentrum	145
4.	Abschlussbericht der Wissenschaftlichen Begleitung (WB)	148
4.1	Selbstverständnis	148
4.2	Aufgabenbereiche der Wissenschaftlichen Begleitung	149
4.3	Theoretische Grundorientierung durchgeführter Forschungsarbeiten	153
4.4	Akzeptanz des Schulversuchs bei schulischen Akteuren	156
4.4.1	Theoretische Grundlagen	156
4.4.2	Forschungsdesign	159
4.4.3	Darstellung und Interpretation ausgewählter Ergebnisse der Untersuchungen	161
4.4.4	Fazit und Empfehlungen	169
4.5	Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in den ProReKo-Schulen	172
4.5.1	Theoretische Grundlagen	172
4.5.2	Qualitätsmanagement im Schulversuch ProReKo	175
4.5.3	Forschungsdesign	176
4.5.4	Darstellung und Interpretation ausgewählter Ergebnisse der Untersuchungen	178
4.5.5	Fazit und Empfehlungen	184
4.6	Fraktale Strukturen und Teamarbeit in den ProReKo-Schulen	185
4.6.1	Theoretische Grundlagen	185
4.6.2	Forschungsdesign	186
4.6.3	Darstellung und Interpretation ausgewählter Ergebnisse der Untersuchungen	189
4.6.4	Fazit und Empfehlungen	192
4.7	Rezeption der Ergebnisse der Studien der WB	194
4.8	Gesamtfazit und Perspektiven	194
	Literaturverzeichnis	197
5.	Schlussbetrachtung	199
6.	Inhaltsverzeichnis virtueller Anlagenband www.proreko.de	201
	Impressum	204

Anlage zum Ergebnisband:

Zu 1.2 Projektorganisation / -beteiligte	Landesprojektgruppe ProReKo Wissenschaftliche Begleitung ProReKo	202
--	---	-----

1. Ausgangslage

Die dynamische Entwicklung der Berufs- und Arbeitswelt stellt die berufliche Bildung ständig vor neue Herausforderungen. Die Entwicklung neuer Technologien, neuer Berufe und neuer Strukturen vollzieht sich zunehmend und auch weiterhin in einer nie da gewesenen Geschwindigkeit. Die Leistungsfähigkeit beruflicher Schulen ist für die Qualität der Berufsbildung von erheblicher Bedeutung. Die berufsbildenden Schulen (BbS) haben sich bundesweit und nicht nur in Niedersachsen dieser Lebenswirklichkeit zu stellen.

Berufliche Bildung umfasst Ausbildung und Weiterbildung gleichermaßen. Aus-, Fort- und Weiterbildung sind lebenslange Prozesse, die mehr Flexibilität bei der zeitlichen Zuordnung der zu vermittelnden Kenntnisse und Fertigkeiten erfordern. Die ständige Überprüfung des einmal Erlernten mit den Anforderungen der Gegenwart und den Perspektiven der Zukunft ist die Aufgabe aller, vornehmlich aber auch der Schulen. Im Mittelpunkt des schulischen Prozesses stehen dabei die Schülerinnen und Schüler und die mittelbare oder unmittelbare Verbesserung der Qualität der schulischen Arbeit. Dabei geht es um die Weiterentwicklung und den Ausbau der jeweils vorhandenen Profile und Stärken der einzelnen Schule sowie um die effiziente Nutzung regionaler Bildungsressourcen.

Der Strukturwandel der Wirtschafts- und Arbeitswelt stellt damit neue organisatorische, personelle, curriculare aber auch im Blick auf regionale Partnerschaften kooperative Anforderungen besonders an die berufsbildenden Schulen. Bedingt durch diese zunehmend komplexeren Anforderungen geraten die Aspekte: Bedeutung berufsbildender Schulen als regionale Standortfaktoren, Wandel zu Dienstleistern mit einer ausgeprägten Kundenorientierung sowie der kontinuierlichen aber auch messbaren Qualitätssteigerung der schulischen Arbeit immer stärker in das Blickfeld aller an beruflicher Bildung Beteiligten.

Die Erfüllung ihres Auftrages kann den berufsbildenden Schulen nur gelingen, wenn sie grundlegend modernisiert werden. Sie müssen stärker als bisher in die Lage versetzt werden, sich selbst weiter zu entwickeln. Hierfür benötigen sie größere Selbstständigkeit und Gestaltungsspielräume.

Bereits im Jahr 1999 hat sich Niedersachsen mit dem „Modernisierungskonzept für die berufsbildenden Schulen 2000“ auf den Weg begeben, die berufsbildenden Schulen zu reformieren und hat damit bundesweit eine wichtige Vorreiterrolle auf dem Weg zur Errichtung regionaler Kompetenzzentren eingenommen.

Wesentliche Zielsetzungen des Modernisierungskonzeptes für die berufsbildenden Schulen 2000 lauteten:

- Sicherung und Steigerung der schulischen Qualität,
- Entwicklung zu regionalen Kompetenzzentren und
- Bereitstellung der dafür notwendigen Ressourcen.

Flankierend wurde der Modernisierungsansatz durch die folgenden Maßnahmen (Aufzählung exemplarisch) frühzeitig unterstützt bzw. gefördert:

- Durchführung eines „Modellversuchs zur Personalkostenbudgetierung“. Hier erhielten die Schulen erweiterte personalrechtliche Befugnisse und die Zuweisung von Haushaltsmitteln in einem Budget,
- Ermöglichung zusätzlicher Einnahmequellen im Rahmen von Entgelten aus Fortbildungsangeboten und Beteiligungen an Umschulungen,
- Zusammenfassung der Mittel der zentralen sowie regionalen Fortbildung im Kernbereich der beruflichen Bildung und Übertragung der Mittel auf die Schulen zur eigenen Bewirtschaftung,
- Zusammenfassung (auf Antrag) des Landesbudgets mit dem kommunalen Schulbudget an einem Standort nach § 113 a Niedersächsisches Schulgesetz (NSchG), sofern der Schulträger dazu sein Einverständnis erklärte,
- Einrichtung des Förderwettbewerbs „Region des Lernens – Berufsbildende Schule als Leitstelle eines regionalen Qualifizierungsnetzwerks“, in dem vorhandene regionale Ressourcen in ein Netzwerk zur Zusammenarbeit von Schulen, Betrieben und weiteren außerschulischen Partnern eingebunden wurden,
- Einleitung der Umstrukturierung der Weiterbildung. So erhielten u. a. die berufsbildenden Schulen die Möglichkeit, sich in ihrer Region als Kooperationspartner mit Trägern und Einrichtungen beruflicher Weiterbildung an Weiterbildungsmaßnahmen zu beteiligen.

Alle diese Reformmaßnahmen müssen als wesentliche Elemente der Schwerpunktaufgabe, neue Wege zur Qualitätsentwicklung innerhalb der beruflichen Bildung zu beschreiben, verstanden werden.

1.1 Projektauftrag des niedersächsischen Landtages

In seiner 83. Sitzung am 17. September 2001 hat der Niedersächsische Landtag auf Empfehlung des Kultusausschusses eine EntschlieÙung zum Thema „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren“ (vgl. virtueller Anlagenband/Übergeordnete Anlagen/LandtagsentschlieÙung DRS14_2701.pdf) angenommen. Die niedersächsische Landesregierung wird in dieser EntschlieÙung aufgefordert, einen fünfjährigen Schulversuch (1. Januar 2003 bis 31. Dezember 2007) unter dem o. g. Titel/Thema durchzuführen. Die Beschlussempfehlung des Kultusausschusses und der Beschluss des Landtages erfolgten einstimmig.

Mit diesem Schulversuch soll für berufsbildende Schulen in Niedersachsen die Möglichkeit geschaffen werden, sich zu Qualifizierungszentren in den Regionen zu entwickeln. Dazu soll ihnen insbesondere durch ein verändertes System von Schulmanagement und Personalsteuerung eine größere Selbstständigkeit und eine umfassendere Gesamtverantwortung eingeräumt werden. Insgesamt wird ein niedersächsisches Modell regionaler Kompetenzzentren als moderne Einrichtungen zur Sicherung und zum Ausbau qualitativ hochwertiger Ausbildung im Interesse aller an beruflicher Bildung Beteiligter zu entwickeln sein.

Es soll im Schulversuch erprobt werden (vgl. virtueller Anlagenband/Übergeordnete Anlagen/ProReKo_Projektbeschreibung aus 2002.pdf):

- in welcher Weise Schulen am besten auf den jeweiligen regionalen beruflichen Qualifizierungsbedarf kurzfristig und effizient reagieren können,
- wie eine bessere Beteiligung der außerhalb von Schulen an beruflicher Bildung Mitwirkenden institutionalisiert werden kann,
- wie offenere Organisationsformen im Unterricht erprobt und umgesetzt werden können,
- ob und ggf. wie eine Änderung des Schulgesetzes notwendig ist, um den veränderten Anforderungen dieser Schule gerecht zu werden,
- wie im Rahmen der Stärkung von dezentralisierten Entscheidungsbefugnissen und ebensolcher Ressourcenverantwortung eine prozessbegleitende Steuerung erfolgen kann und
- wie Teilqualifikationen erworben und zertifiziert werden können.

Für die Umsetzung des Schulversuches sind vom Landtag richtungsweisend Kriterien für Zielvorgaben erstellt worden:

- vollständige personalrechtliche Befugnisse der Schule (einschließlich neuer Modelle zur Finanzierung des Lehrpersonals - „Geld statt Stellen“ -),
- Einsatz von Verwaltungspersonal in der Schule durch Nutzung eigener Ressourcen („Verwaltungsleiter“),
- geänderter Status der Schule (Beirat als Beratungs- und Lenkungsorgan der Schulleiterin oder des Schulleiters in finanz- und personalwirtschaftlichen Angelegenheiten) und
- Fort- und Weiterbildung in ggf. auch privatrechtlicher Form.

Darüber hinaus ist in dem Schulversuch die Möglichkeit einzuräumen,

- eine leistungsbezogene Bezahlung von Lehrkräften (Prämien und Zulagen statt Anrechnungsstunden),
- neue Arbeitszeitmodelle (Jahresarbeitszeitkonto) und
- eine wirtschaftliche Betätigung der Schulen (begrenzt und in der Region mit der Wirtschaft abgestimmt)

zu erproben.

Gleichzeitig hat der Landtag die Landesregierung aufgefordert, sicherzustellen, dass

- die curricularen und qualitativen Mindeststandards sichergestellt sind,
- das Angebot von Weiterbildung nicht zu Lasten der Regelangebote geht,
- in der regionalen Bildungslandschaft ein fairer Wettbewerb mit anderen Anbietern beruflicher Fort- und Weiterbildung entsteht und
- das Modellvorhaben evaluiert wird.

1.2 Projektorganisation / -beteiligte

Das Niedersächsische Kultusministerium (MK) hat sich entschieden, den Schulversuch „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren“ methodisch als Projekt auf Basis der DIN-Norm 69901 durchzuführen (vgl. virtueller Anlagenband/Übergeordnete Anlagen/Ausschreibung_ProReKo.pdf). Die Arbeit in Projekten ist dabei nicht als Gegenpart zum Linienmanagement¹, sondern als temporäre Arbeitsweise der Linie zu sehen, um aktuelle Probleme bewältigen zu können.

Die DIN-Norm 69901 definiert ein Projekt als

„... ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z. B.:

- Zielvorgabe,
- zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen,
- Abgrenzung gegenüber Anderen und
- projektspezifische Organisation.“

In starker Orientierung an der Begriffsdefinition der DIN-Norm sind für die Projektarbeit im Schulversuch noch weitere Charakteristika der Methode entscheidend. So ist ein Projekt:

- einmalig/wichtig,
- fachlich und organisatorisch komplex,
- innovativ/interdisziplinär,
- hierarchie- und fachbereichsübergreifend und
- klar abgegrenzt in den Verantwortlichkeiten und der Aufgabenzuordnung zwischen einem/einer Auftraggeber/-in und einem/einer Auftragnehmer/-in.

Projekte nach DIN sind in ihrem Ablauf schulischen (Unterrichts-) Projekten häufig ähnlich. Beide methodischen Ansätze unterscheiden sich aber sehr eindeutig in der Bewertung ihrer Ziele und vor allem der Zielerreichung. Bei Projekten nach DIN zählt insbesondere das Ergebnis, also die Erreichung und Umsetzung der gesetzten Ziele. Bei pädagogischen Projekten hingegen ist der Arbeitsprozess selbst von großer Bedeutung, denn es werden dabei gezielt fachliche, organisatorische, methodische und sozialen Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler gefördert.

Unabhängig von dem Umfang und/oder der Intensität der Mitwirkung sind Projektbeteiligte solche Stellen, Personen oder organisatorischen Einheiten, die an einem Projekt konkret mitwirken.

Im Projekt ProReKo sind neben der Projektleitung (einschl. Geschäftsstelle), die unmittelbar an die Abteilung 4 des Nds. Kultusministerium angebunden ist, vorrangig folgende Gruppen direkt und unmittelbar vertreten:

¹ Zuständigkeiten der Abteilungen und Referate im Kultusministerium gem. Geschäftsverteilungsplan

- die am Schulversuch beteiligten 19 Berufsbildenden Schulen,
- die 14 Schulträger der beteiligten Schulen,
- die Landesschulbehörde und
- die fachlich und organisatorisch zuständigen Organisationseinheiten des Nds. Kultusministeriums (einschl. Frauenbeauftragte/Hauptpersonalrat/Schulhauptpersonalrat).

Auch andere Ministerien (z. B. Finanz- und Innenministerium) sowie der Landesrechnungshof sind informatorisch und funktional beteiligt.

Eine Auflistung von Beteiligten kann im Sinne einer offenen Projektarbeit zu keinem Zeitpunkt abschließend sein.

Der unterschiedliche Grad der Beteiligung (Umfang und/oder Intensität) spiegelt sich in der Aufbauorganisation des Projektes ProReKo wider (s. Abb. „Projektbeteiligte“ und vgl. Anlage zu 1.2 Projektorganisation/-beteiligte).

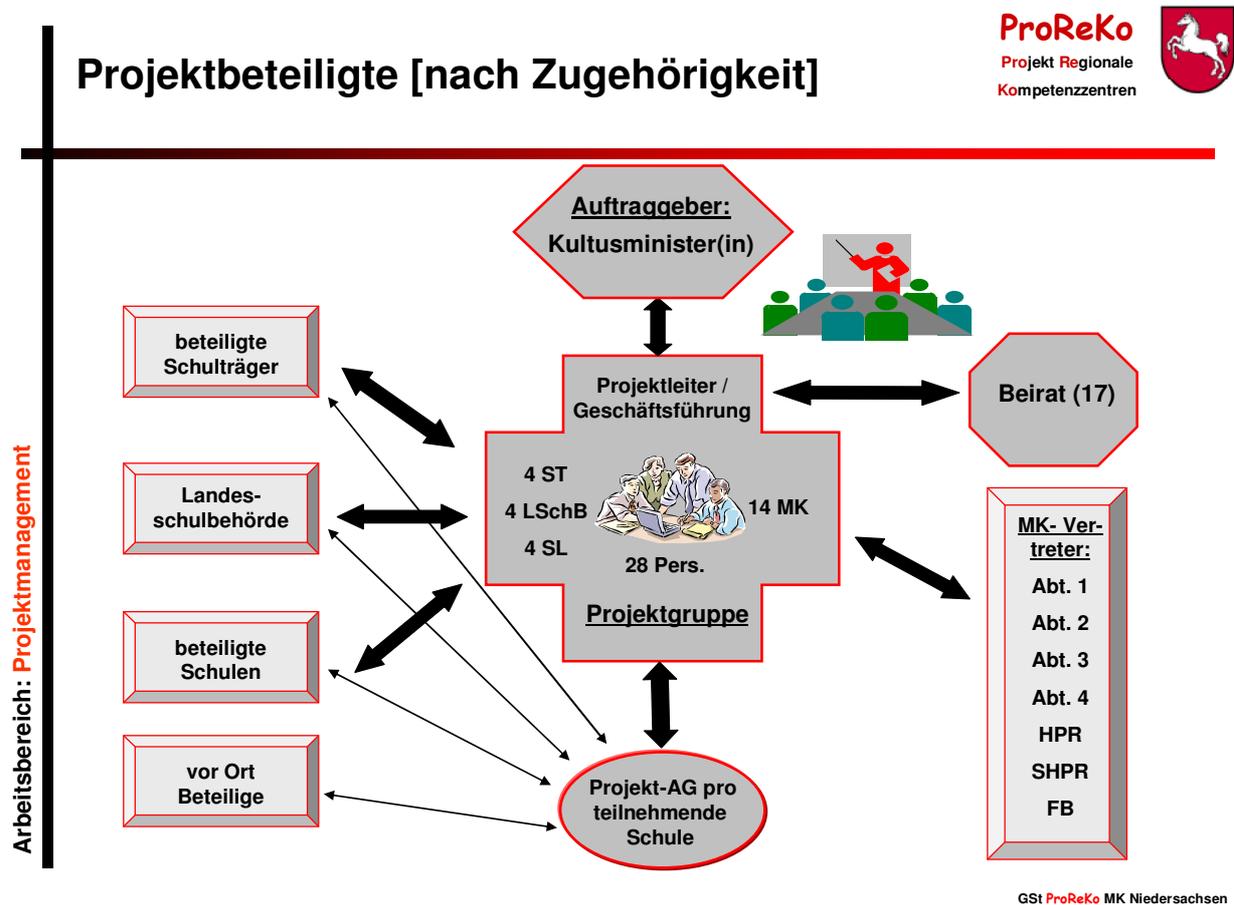


Abb. „Projektbeteiligte“

Die Auftraggeberin/der Auftraggeber erteilt den Auftrag zur Durchführung des Schulversuchs, gibt Gewichtungen vor, bestimmt die Ziele des Projektes und nimmt die geforderten Leistungen in Form von Meilensteinsitzungen ab. Sie/Er trifft die wichtigen Projektbeschlüsse und letztendlich die Transferentscheidungen.

Der Projektleiter (Abteilungsleiter 4 des Nds. Kultusministeriums) ist verantwortlich für die fristgerechte Bereitstellung und Qualität der geforderten Leistung im Rahmen der vorgegebenen Ressourcen. Er ist insbesondere zuständig für die Projektplanung, -diagnose, -steuerung und das Projektmarketing. Zur Durchführung seiner Aufgaben wird er von einer Geschäftsstelle unterstützt, die organisatorisch direkt dem Projektleiter zugeordnet ist.

Die weiter unten im Detail aufgeführten Vereinigungen, Verbände bzw. Institutionen üben die erwartete Beratung über einen Beirat aus. Der Projektleiter informiert den Beirat vor wichtigen Projektanlässen, insbesondere Meilensteinsitzungen mit der Auftraggeberin/dem Auftraggeber und bei tiefgreifenden Planabweichungen. Eine permanente und rechtzeitige Einbindung in die Gesamtarbeit des Projektes ist somit über die Projektleitung sichergestellt.

Außerdem ist eine wissenschaftliche Begleitung (Leibniz Universität Hannover/Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung) eingerichtet worden. Sie untersucht alle Projektelemente in Bezug auf ihre Zielorientierung, Konzeptionierung, Implementierung und Wirkung. Daneben nimmt sie Mitgestaltungs- und Weiterbildungsfunktionen im Projekt wahr in Abstimmung mit der Projektgeschäftsstelle im MK und dem NiLS (Niedersächsisches Landesamt für Lehrerbildung und Schulentwicklung).

Die Landesprojektgruppe besteht aus jeweils vier Mitgliedern der beteiligten Schulträger, Schulen (Schulleiterin und Schulleiter), der Landesschulbehörde, dem Projektleiter, dem Leiter der Geschäftsstelle und zurzeit 14 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der durch den Schulversuch betroffenen Organisationseinheiten des MK (einschl. Frauenbeauftragte [FB], Hauptpersonalrat [HPR] und Schulhauptpersonalrat [SHPR]). Die Gruppe erarbeitet anhand des Projektstrukturplanes, der aus vielen Arbeitspaketen besteht, die Vorgaben für die von den Schulversuchsschulen zu erprobenden Detailpläne. Sie entscheidet mit über die Organisation des Projektes und bei wichtigen Anlässen (z. B. Meilensteinen/Ende der Phasen) über den Projektfortschritt und über Planabweichungen. Außerdem prüft sie die Projektergebnisse fachlich und sorgt gemeinsam mit dem Projektleiter für eine gebiets- und fachübergreifende Organisation. Gleichzeitig unterstützt sie den Projektleiter beim Projektmanagement. Im Sinne der Projektmethode ist sie zugleich Auftraggeberin der 19 örtlichen Projektarbeitsgruppen der Schulversuchsschulen.

Diese örtlichen Projektarbeitsgruppen der teilnehmenden Schulen arbeiten ebenfalls eigenverantwortlich nach der Projektmethode gem. DIN 69901 und sind in diesem Sinne auch Auftragnehmer. Die jeweiligen Schulleiterinnen und Schulleiter sind „geborene“ Vorsitzende der Arbeitsgruppen (AG). Die AG realisieren die konkreten Aufgaben im Schulversuch vor Ort. Im Rahmen der individuellen Projektfreigabe sowie der Koordinierung durch die Projektgruppe und je nach Umfang der Delegation erfolgt diese Arbeit unter weitgehender Selbstplanung, -diagnose und -steuerung.

Die an der Berufsbildung vor Ort Beteiligten (Schülerinnen und Schüler, Eltern, Schulträger, Kammern sowie ggf. Betriebe, Bildungsträger u. dgl.) sind als Mitglieder der AG in die Arbeit eingebunden. Unter Berücksichtigung der regionalen Besonderheiten erfolgte ihre Auswahl vor Ort.

Die Rollenverteilung (Auftraggeber/Auftragnehmer) im Sinne der Projektmethode spiegelt sich in der Ablauforganisation des Projektes ProReKo wider (s. Abb. „Ablauforganisation“)

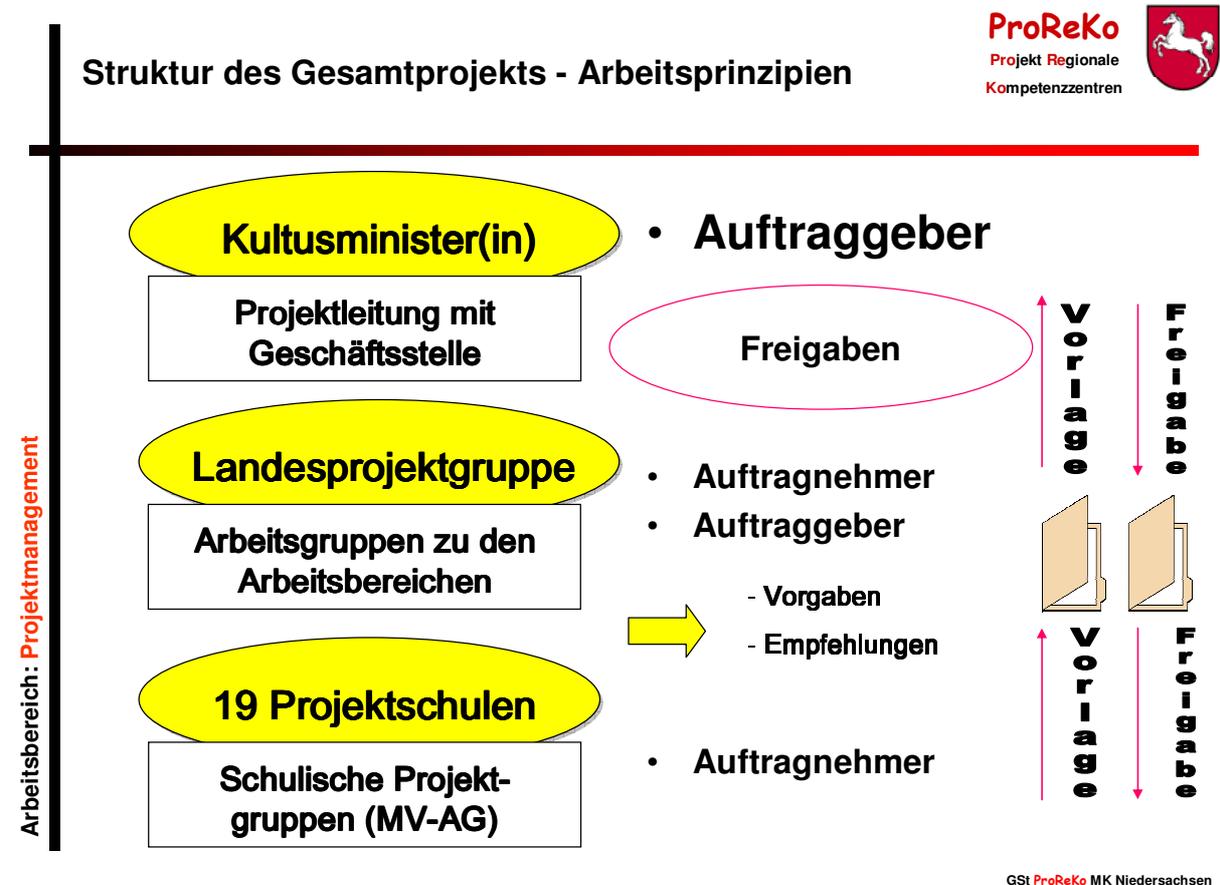


Abb. „Ablauforganisation“

Die Projektbeteiligten im Detail:

Die am Schulversuch ProReKo beteiligten Schulträger:

- Landkreis Göttingen, Reinhäuser Landstraße 4, 37083 Göttingen
- Landkreis Goslar, Postfach 20 20, 38610 Goslar
- Landkreis Vechta, Postfach 13 53, 49375 Vechta
- Landkreis Wesermarsch, Postfach 13 52, 26913 Brake (Unterweser)
- Landkreis Northeim, Postfach 13 80, 37143 Northeim
- Landkreis Osterode am Harz, Postfach 14 51, 37504 Osterode am Harz
- Stadt Salzgitter, Thiestr. 26 a, 38226 Salzgitter
- Landkreis Hameln-Pyrmont, Postfach 10 13 35, 31763 Hameln
- Region Hannover, Postfach 1 47, 30001 Hannover
- Landkreis Hildesheim, 31132 Hildesheim
- Landkreis Cuxhaven, 27470 Cuxhaven
- Landkreis Osterholz, Postfach 12 62, 27702 Osterholz-Scharmbeck
- Stadt Emden, Postfach 22 54, 26702 Emden
- Landkreis Osnabrück, Postfach 25 09, 49015 Osnabrück

Die am Schulversuch ProReKo beteiligten Schulen:

- Berufsbildende Schulen Duderstadt, Kolpingstr. 4 – 6, 37115 Duderstadt
- Berufsbildende Schulen Einbeck, Hullerser Tor 4, 37574 Einbeck
- Berufsbildende Schulen II Göttingen, Godehardstr. 11, 37081 Göttingen
- Berufsbildende Schulen III Göttingen, Ritterplan 6, 37073 Göttingen
- Berufsbildende Schulen Goslar-Baßgeige (Seesen), Bornhardtstr. 14, 38644 Goslar
- Berufsbildende Schulen Münden, Auefeld 8, 34346 Hann. Münden
- Berufsbildende Schulen II des Landkreises Osterode am Harz, An der Leege 2 b, 37520 Osterode am Harz
- Berufsbildende Schulen Fredenberg, Hans-Böckler-Ring 18 – 20, 38228 Salzgitter
- Elisabeth-Selbert-Schule, Berufsbildende Schulen des Landkreises Hameln-Pyrmont, Langer Wall 2, 31785 Hameln
- Multi-Media Berufsbildende Schulen der Region Hannover, Expo Plaza 3, 30539 Hannover
- Berufsbildende Schule 3 der Region Hannover, Ohestraße 6, 30169 Hannover
- Berufsbildende Schule 6 der Region Hannover, Goetheplatz 7, 30169 Hannover
- Herman-Nohl-Schule, Berufsbildende Schulen des Landkreises Hildesheim, Steuerwalder Str. 162, 31137 Hildesheim
- Berufsbildende Schulen Cuxhaven, Pestalozzistr. 44, 27474 Cuxhaven
- Berufsbildende Schulen Osterholz-Scharmbeck, Am Osterholze 2, 27711 Osterholz-Scharmbeck
- Berufsbildende Schulen des Landkreises Osnabrück in Bersenbrück, Ravensbergstr. 15, 49593 Bersenbrück
- Berufsbildende Schulen für den Landkreis Wesermarsch, Gerd-Köster-Str. 4, 26919 Brake
- Berufsbildende Schulen I Emden, Steinweg 24, 26721 Emden
- Adolf-Kolping-Schule Lohne, Berufsbildende Schulen II des Landkreises Vechta, Klapphakenstr. 22, 49393 Lohne

Beratende Funktionen werden von einer breiten Allianz der von Fragen der beruflichen Bildung betroffenen Schülerinnen und Schüler, Eltern, Kirchen, Vereinigungen, Verbänden bzw. Institutionen im ProReKo-Beirat ausgeübt, wie

- Landesschülerrat Niedersachsen
- Landeselternrat Niedersachsen
- Bundesagentur für Arbeit, Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen
- Bischöfliches Generalvikariat Hildesheim
- Konföderation evangelischer Kirchen in Niedersachsen
- Bundesverband der Lehrerinnen und Lehrer an beruflichen Schulen (BLBS)
- Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW)
- Verband der Lehrerinnen und Lehrer an Wirtschaftsschulen LV Nds. (VLWN)

- Verband der Lehrkräfte für Agrarwirtschaft, Ernährung und Hauswirtschaft (VLAEH) in Niedersachsen
- Landesausschuss für Berufsbildung
- Landwirtschaftskammer Niedersachsen
- Vereinigung der Handwerkskammern Niedersachsen
- Niedersächsische IHK Arbeitsgemeinschaft Hannover – Braunschweig
- Industrie- und Handelskammer für Ostfriesland und Papenburg
- Niedersächsischer Landkreistag
- Niedersächsischer Städtetag
- Schulen in freier Trägerschaft, Verband deutscher Privatschulen e. V. (VDP)

1.3 Projektziele

Die Projektgruppe hat im Rahmen eines dreitägigen Start-Up-Workshops (Dez. 2002) nach Analyse des Auftrages und der entsprechenden Rahmenbedingungen konkrete Projektziele entwickelt, die wiederum Grundlage für einen konkreten Projektstruktur- und einen Meilensteinplan waren (vgl. virtueller Anlagenband/Übergeordnete Anlagen/ProReKo Projektstrukturplan Stand Mai 2008.pdf sowie ProReKo Meilensteinplan Stand Mai 2008.pdf). Die Projektfreigabe für diese Ziele und Pläne erfolgte Ende Januar 2003 durch die Auftraggeberin.

Das gemeinsam von der Projektgruppe im Rahmen des Start-Up-Workshops entwickelte Globalziel (s. Abb. „Globalziel“) ist Ausgangspunkt und Basis für die Erarbeitung der konkreten Inhalts- und Zeitziele der jeweiligen Arbeitsfelder.

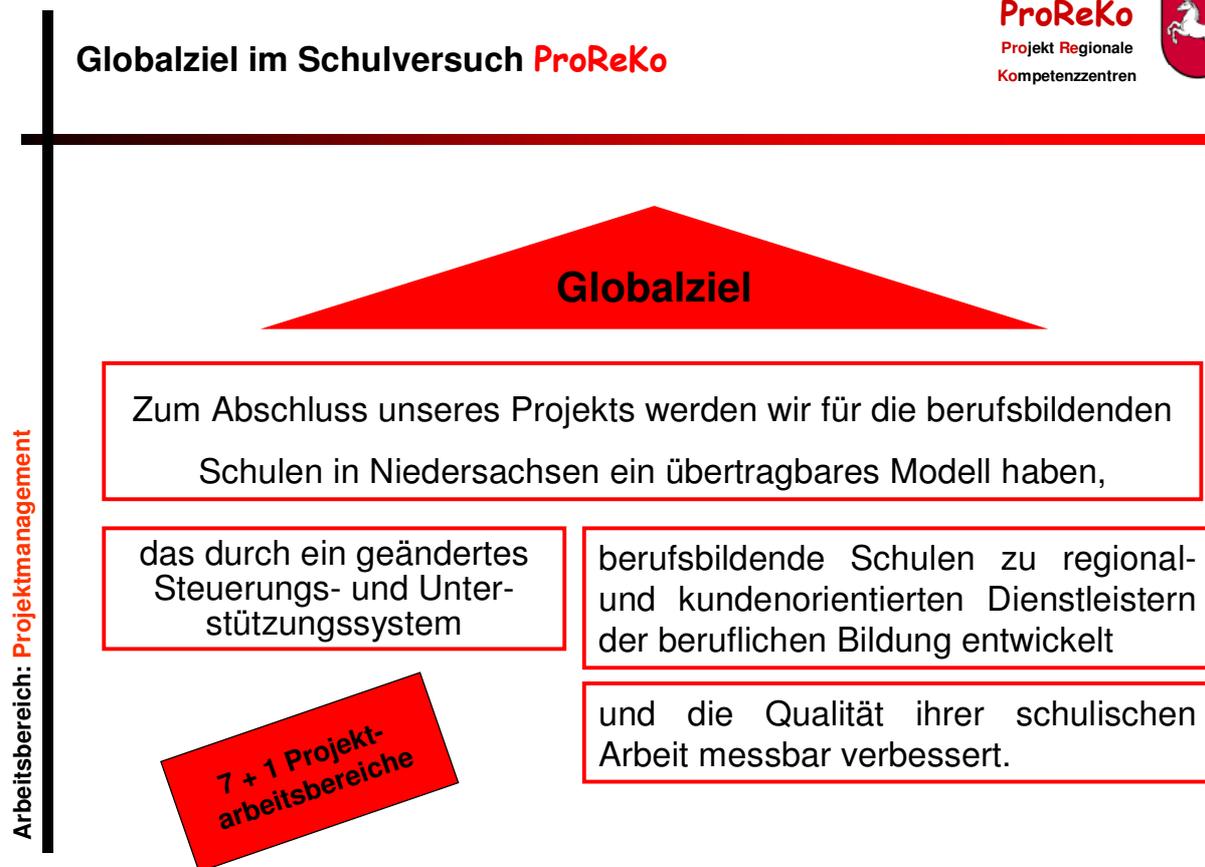
Aus dem Globalziel sind insgesamt sieben Arbeitsbereiche (zzgl. Arbeitsbereich [8] Projektmanagement) abgeleitet worden, die wiederum jeweils konkrete Projektziele im Sinne von Leistungsversprechen gegenüber der Auftraggeberin enthalten (s. Abb. „Arbeitsbereiche“). Den Leistungsversprechen wurden entsprechende Erfolgskriterien zugeordnet, um diese konkreten Einzelziele im Rahmen des jeweiligen Arbeitsfeldes operationalisieren zu können.

Die ProReKo-Arbeitsbereiche (AB)/Strukturbausteine des Projektes:

- (1) Qualitätsmanagement
- (2) Bildungsangebote
 - Regionale Bildungsangebote
 - Individuelle Bildungsangebote
 - Neue Produkte
- (3) Budgetierung
- (4) Personalmanagement
 - Dienstrechtliche Befugnisse
 - Personalvertretungsrecht
 - Herausragende besondere Leistungen
 - Assistenzkräfte

- Personalentwicklung
- (5) Schulverfassung
 - Entscheidungs- und Beteiligungsstruktur der Schule
 - Rechtspersönlichkeit
- (6) Unterstützungssystem
- (7) Steuerung
 - Leistungen und Kosten
 - Instrumente
- (8) Projektmanagement

Globalziel im Schulversuch ProReKo



GSSt ProReKo MK Niedersachsen

Abb. „Globalziel“

Im Einzelnen sind seitens der Projektgruppe gegenüber der Auftraggeberin/dem Auftraggeber folgende Leistungsversprechen und Erfolgskriterien formuliert worden:

Arbeitsbereich	Leistungsversprechen	Erfolgskriterien
<u>Qualitätsmanagement</u>	Es gibt Kriterien/Standards für Qualitätsmanagementsysteme für BbS.	<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 erprobte Modelle der Individualförderung im Sinne des lebenslangen Lernens.</p> <p>Es ist geklärt, unter welchen Voraussetzungen BbS 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, 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 z. B. bei Haushaltssperren funktioniert
<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 Assis-

		<p>tenzkräfte die ProReKo-Schule braucht</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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>	<p>Anforderungen an Schulträger und Schulbehörden sind beschrieben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ -
<u>Steuerung</u>	<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) wofür verantwortlich ist ▪ Steuerungsinstrumente sind erprobt ▪ Es gibt ein Modell der Rechenschaftslegung

Aus diesen Leistungsversprechen wurden Arbeitspakete (vgl. virtueller Anlagenband/Übergeordnete Anlagen/ProReKo Projektstruktuplan Stand Mai 2008.pdf) in Verbindung mit einem Zeitplan (vgl. virtueller Anlagenband/Übergeordnete Anlagen/ProReKo Meilensteinplan Stand - Mai 2008.pdf) „geschnürt“. Die jeweiligen Arbeitsergebnisse der Projekt-Arbeitsbereiche und die daraus resultierenden Transferempfehlungen zur Übertragung auf alle niedersächsischen berufsbildenden Schulen sind den auf die eher synoptische Kurzübersicht der Transferempfehlungen (Kapitel 1.4) folgenden vollständigen Abschlussberichten aller ProReKo-Arbeitsbereiche zu entnehmen.

1.4 Übersicht der Transfervorschläge – Darstellung für den schnellen Leser

Im Sinne einer Übersicht für die schnelle Leserin/den schnellen Leser sind im Folgenden die ausformulierten Transferempfehlungen aus allen Arbeitsbereichen hintereinander gestellt. Auf eine stark verdichtete Darstellung der Empfehlungen der Projekt-Arbeitsbereiche musste mit dem Blick auf die Wahrung der individuellen Aussagekraft verzichtet werden. Die vollständige tabellarische Darstellung der Transferempfehlungen befindet sich jeweils am Ende eines einzelnen Berichtsteils im Kapitel 2 unter der Kapitelüberschrift: „Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen“.

1.4.1 Transfervorschlag Arbeitsbereich 1 Qualitätsmanagement

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 1: Qualitätsmanagement
AB Verantwortliche(r):	LRSD'in Angelika Nöltker, LSchB, Tel: 0511 / 106-23 20 angelika.noeltker@lschb-h.niedersachsen.de
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008
Ausformulierung des Transfervorschlages	<p>Alle Schulen bauen ein umfassendes Qualitätsmanagement in Anlehnung an das Excellence-Modell der EFQM entsprechend der bestehenden Erlasslage auf.</p> <p>Der Aufbau eines umfassenden Qualitätsmanagements umfasst über die regelmäßige Selbstbewertung hinaus die folgenden Teilaufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RADAR-Logik Einrichtung und Verzahnung von Regelkreisen aus Zielklärung, Konzeptentwicklung/Planung, Umsetzung und Evaluation/Erfolgskontrolle. = Entwicklung zu einer lernenden Organisation • Zielstruktur Die Schulen entwickeln eine umfassende Zielstruktur (EFQM-Kriterium 1) und ein darauf aufbauendes Controllingsystem, das es ermöglicht, den Stand und die Perspektiven der schulischen Arbeit zu beurteilen und erforderliche Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen (Krit. 6 bis 9, vgl. Berichtsteil Arbeitsbereich Steuerung). • Aufbauorganisation und Teamstruktur Ausgestaltung einer geeigneten Aufbauorganisation durch die Schulen, in der jeder Person bzw. Organisationseinheit eine abgegrenzte Ergebnisverantwortung sowie Prozesseignerschaft mit entsprechenden Aufgaben und Befugnissen zugewiesen ist (Krit. 1b, Vorgaben des Arbeitsbereiches Schulverfassung beachten). • Strategieprozess und Jahresplanungszyklus Die Schulen etablieren einen systematischen Strategieentwicklungsprozess und einen Jahresplanungszyklus (Krit. 2). Zur Überprüfung der Ergebnisse werden die Evaluationsinstrumente zur EFQM-Selbstbewertung und die bereitgestellten Unterstützungssysteme zur browserbasierten Durchführung und Auswertung genutzt (vgl. virtueller Anlagenband/Anlagen des AB 1 Qualitätsmanagement: Schülerbefragung, Elternbefragung, Befragung der Ausbildungsbetriebe, Befragung der Lehrkräfte). • Prozessmanagement Passend zur Zielstruktur gestalten und optimieren die Schulen ihre Prozesse. (Krit. 5, die Ausarbeitungen der Prozessexpertengruppe beachten, siehe eManagementhandbuch - www.bbs-reko.niedersachsen.de).

	<ul style="list-style-type: none"> • Kernprozess Unterricht Besonderen Wert legen die Schulen auf die Ausgestaltung und Optimierung des Kernprozesses Unterricht • Personalmanagement Die Schulen optimieren ihr Personalmanagement (Krit. 3 und 1d, die gesetzlichen Regelungen zu den dienstrechtlichen Befugnissen, die Entwicklung eines Personalentwicklungskonzeptes und die Ergebnisse des Arbeitsbereiches Personalmanagement sind zu beachten). • Management der sonstigen Ressourcen Die Schulen entwickeln unter Berücksichtigung des eigenen Profils die Prozesse für das Management der sonstigen Ressourcen (Partner, Immobilien, Ausstattung und Wissen) und auch für das Finanzmanagement (die Ausarbeitungen zur Kosten-Leistungs-Rechnung seitens des Arbeitsbereiches Steuerung sind zu beachten) so, dass sie zu einer bestmöglichen Verwirklichung der Ziele und Strategien führen (Krit. 4). • Entwicklung von Bildungsangeboten Ausgehend vom Globalziel „die Qualität der schulischen Arbeit messbar zu verbessern“ klären die Schulen die Frage, ob sie für die Region das „richtige“ Bildungsangebot in der notwendigen Qualität anbieten. Dabei ist eine flexible Reaktion auf veränderte Bedarfslagen von existentieller Bedeutung (Krit. 5c, die Arbeitsergebnisse des Arbeitsbereiches Bildungsangebote zu regionalen und individuellen Bildungsangeboten sowie zu neuen Produkten beachten). <p>Um die bereits erreichten Ergebnisse zu sichern und weiter auszubauen, ist ein Auftrag (Mandat) für die Weiterarbeit in folgenden Bereichen notwendig:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Qualitätsentwicklung im Kernprozess Unterricht. b) Weiterentwicklung der Schulinspektion zu einer Metaevaluation, die für die berufsbildenden Schulen auf den Referenzrahmen EFQM abgestimmt ist.
--	--

1.4.2 Transfervorschlag Arbeitsbereich 2 Bildungsangebote

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 2: Bildungsangebote
AB Verantwortliche(r):	OStD Hero Boomgaarden, BBS 1 Emden, Tel.: 0 49 21 / 43 472 boomgaarden@bbs1emden.de
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008
Ausformulierung des Transfervorschlages	<p><u>Regionale Bildungsangebote</u> Für die Durchführung regionaler Bildungsangebote muss ein regionales Kompetenzzentrum genügend Spielraum bei der Anwendung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften haben, die die Bildungsangebote und ihre inhaltliche Ausgestaltung regeln.</p> <p>Die Regelungen des Ersten Teils der BbS-VO müssen auch für regionale Kompetenzzentren weiter Bestand haben, weil diese sich auf Aufnahme, Versetzung, Abschlussprüfungen sowie Leistungsbewertungen, Ausgleichsregelungen und Abschlüsse beziehen. Auch für regionale Bildungsangebote müssen diese Bereiche weiterhin bindend bleiben, um landesweite Vergleichsstandards sicherzustellen und bundesweit geregelte Abschlüsse nicht zu gefährden.</p> <p>Die im Zweiten Teil der BbS-VO in den Anlagen zu § 36 geregelten Bil-</p>

ditionsgänge sollten aber regionalen Erfordernissen angepasst werden können. Die rechtlichen Vorgaben müssen diesbezüglich ausreichende Handlungsräume zulassen. Die mit den Handlungsräumen verbundenen Entscheidungen auf örtliche Ebene dürfen allerdings nicht gegen bundesrechtliche Vorschriften und die bundesweit beschlossenen KMK-Rahmenvereinbarungen verstoßen, damit die Anerkennung von Abschlüssen nicht gefährdet wird.

Im Zusammenhang mit der Neuordnung der beruflichen Grundbildung wird z. Z. auch die BbS-VO grundlegend überarbeitet. Dabei werden voraussichtlich auch schon einige generelle Erweiterungen der Handlungsspielräume vorgesehen sein. In der Transferphase sollte dann noch einmal im Detail geprüft werden, ob und wie auf Grund der Erfahrungen mit den ProReKo-Schulen noch weitere Optionen zur eigenverantwortlichen Umsetzung eröffnet werden sollten.

Auch bei der derzeit stattfindenden Überarbeitung den Ergänzenden Bestimmungen für das berufsbildende Schulwesen sind z. B. bei den Stundentafeln weitere Handlungsspielräume vorgesehen, sofern KMK-Rahmenvereinbarungen nicht berührt sind. Auch hier sollte in der Transferphase noch einmal im Detail geprüft werden, inwieweit auf Grund der Erfahrungen aus den ProReKo-Schulen z. B. eine andere zeitliche Zuordnung der Fächer eröffnet wird, Fächer zusätzlich aufgenommen oder anders bezeichnet werden können oder dass sie ganz entfallen können bzw. vom Umfang der Stundentafel generell abgewichen wird. Sofern dies aus übergeordneten bildungspolitischen Erwägungen für allgemein bildende Fächer nicht gewollt ist, kann der schulische Freiraum insofern eingeschränkt werden, dass z. B. ein Fach nicht vollständig entfallen darf. Von den KMK-Rahmenvereinbarungen darf ein regionales Kompetenzzentrum nicht abweichen, da sie Mindeststandards darstellen; eine Ausweitung oder Schwerpunktsetzung muss selbstverständlich möglich sein.

Regionale Kompetenzzentren können sich dadurch auszeichnen, dass sie von den landesweiten Rahmenrichtlinien abweichen oder sie ganz durch regionale oder schuleigenen Lehrpläne oder Curricula ersetzen. Gesetzte Standards wie einheitliche Prüfungsanforderungen, Standards zum Erwerb der Fachhochschulreife sind zu erfüllen und müssen evaluiert werden können.

Neue regionale Bildungsangebote werden nach Bedarfs- und Kostenfeststellung unter Einbindung des schulischen Qualitätsmanagements vom Vorstand beschlossen (vgl. Transfervorschlag Schulverfassung); zuständig für die Einrichtungsentscheidung bleibt der Schulträger. Eine genereller Wegfall der schulbehördlichen Genehmigung nach § 106 NSchG, wie im Versuch erprobt, ist nicht notwendig. Es sollte jedoch geprüft werden, ob bei Einrichtung von Bildungsgängen die Entscheidung des Schulträgers auf Vorschlag des Schulvorstandes und vorhergehender Beratung durch die Landesschulbehörde auf die schulbehördliche Genehmigung verzichtet werden kann. Das müsste über eine Änderung des § 106 NSchG erfolgen. Einer schulbehördlichen Genehmigung bedürften dann nur noch die Entscheidungen, die eine ganze Schule oder die Schulformen betreffen, nicht jedoch die in der Regel große Zahl von einzelnen Bildungsgängen innerhalb der Schulformen.

Individuelle Bildungsangebote

Der Arbeitsbereich empfiehlt, wie schon in der 6. Meilensteinsitzung vom Auftraggeber festgelegt wurde, individuelle Bildungsangebote zur Förderung leistungsschwächerer oder leistungsstärkerer Schülerinnen und Schüler (Fördersystem) auf Dauer für alle berufsbildenden Schulen freizugeben. Für die Einrichtung oder Änderung von individuellen Bildungsangeboten an regionalen Kompetenzzentren wird ein über die Schulversuchsbedingungen hinausgehender Handlungsbedarf für eine Änderung der BbS-VO nicht gesehen.

	<p>Die Erweiterung der Handlungsspielräume in den Ergänzenden Bestimmungen für das berufsbildende Schulwesen (vgl. 2.2.1.5) können dazu genutzt werden, individuelle Bildungsangebote auf Dauer anbieten zu können.</p> <p>Von den Richtlinien für die Berufsschule darf ein regionales Kompetenzzentrum nicht abweichen, da sie Mindeststandards darstellen; eine Ausweitung oder Schwerpunktsetzung durch zusätzliche Angebote (mit Zertifikaten) muss selbstverständlich möglich sein.</p> <p>Regionale Kompetenzzentren können sich dadurch auszeichnen, dass sie ihren Schülerinnen und Schülern über individuelle Bildungsangebote bessere Chancen auf dem regionalen Arbeitsmarkt eröffnen. Eine Stärkung der regionalen Wirtschaft durch gut ausgebildete Fachkräfte ist das anzustrebende Ziel.</p> <p>Neue Produkte Der Arbeitsbereich empfiehlt, neue Produkte auf Dauer nach den nachfolgenden Bedingungen (wie in der 2. Meilensteinsitzung von der Auftraggeberin freigegeben) für alle berufsbildenden Schulen freizugeben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neue Produkte werden nach Bedarfs- und Kostenfeststellung unter Einbindung des schulischen Qualitätsmanagements und nach Benehmensherstellung mit dem Schulträger vom Vorstand beschlossen. (vgl. Transfervorschlag Schulverfassung) • Pflichtprogramm geht vor Kürprogramm. • Das Angebot neuer Produkte erfüllt einen qualifizierenden und pädagogischen Zweck. • Neue Produkte sind gegen Entgelt anzubieten. • Die rechtlichen und steuerrechtlichen Voraussetzungen für das Angebot neuer Produkte auf dem Markt sind geklärt und geregelt. • Die mit den neuen Produkten verbundene Erweiterung des Anstaltszwecks einer Schule bedarf der schulgesetzlichen Absicherung (z. B. in § 21 „Aufgabe und besondere Organisation berufsbildender Schulen“) <p>Regionale Kompetenzzentren zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihr Bildungsangebot den Bedürfnissen des regionalen Arbeitsmarktes anpassen. Neue Produkte können das regionale Bildungsangebot sinnvoll ergänzen, wenn die oben dargestellten Bedingungen eingehalten werden.</p>
--	---

1.4.3 Transfervorschlag Arbeitsbereich 3 Budgetierung

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 3: Budgetierung
AB Verantwortliche(r):	Ulrich Mühlenhoff; Landesschulbehörde - Standort Osnabrück; Tel.: 0541 / 314-465; Ulrich.Muehlenhoff@lschb-os.niedersachsen.de
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008
Ausformulierung des Transfervorschlages	Das während des Schulversuchs positiv erprobte Budgetierungssystem sollte unter Berücksichtigung der erarbeiteten Verbesserungsvorschläge auf alle BbS übertragen werden. Das bedeutet im Einzelnen: <ul style="list-style-type: none"> • Verteilung der Landesmittel und Stellen auf die BbS zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung. Als Verteilkriterium sollten die Lehrkräfte-

	<p>sollstunden-Budgets dienen, wobei Ausgleichsmaßnahmen in der Startphase bei ungleicher Stellenverteilung erforderlich sind.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung einer Rahmenvereinbarung zur Schaffung eines gemeinsamen Schulbudgets, in dem die Landes- und Schulträgermittel gegenseitig deckungsfähig sind und die Haushaltsreste vollständig auf das Folgejahr übertragen werden. • Einsatz eines Rechnungswesens zur Bewirtschaftung des gemeinsamen Budgets, das auch die Kosten- und Leistungsrechnung ermöglicht und den Nachweisanforderungen des Landes und der Schulträger genügt bzw. die erforderlichen Daten schnell bereitstellt. Es sollte zentral auswertbar und für Planungszwecke nutzbar sein sowie Schnittstellen zu ergänzenden Datenquellen enthalten. • Möglichkeit der Einrichtung eines Girokontos für die BbS zur eigenverantwortlichen Abwicklung des Zahlungsverkehrs (Ausnahme Personalkosten → NLBV) mit der Integration in das Rechnungswesen. • Anwendung von vorhandenen Instrumenten zum Ausgleich der unterschiedlichen Kostenbelastung (Differenzen zwischen Durchschnitts- und Ist-Kosten) und zur Anpassung der Mittel und Stellenpläne auf Grund der unterschiedlichen Entwicklungen der BbS. • Erhöhung der Flexibilität bei der Bewirtschaftung der Stellenpläne durch die Ausweitung der „Stellenhülsen“. Empfehlung: Entwicklung von Alternativen zu rel. starren Stellenplänen, z. B. durch Setzung von finanziellen Obergrenzen für dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse. • Förderung des kostenbewussten Wirtschaftens durch geeignete Maßnahmen („Splittbuchungen“, Zentralfonds) zur angemessenen Erstattung der Kosten für Leistungen, die BbS für Dritte erbringen. <p>Da zwischen den einzelnen Umsetzungsschritten enge Verbindungen bestehen, sollte die weitere Verfahrensentwicklung im Rahmen einer Transferarbeitsgruppe erfolgen, in der Vertreter des Landes (Ref. 12 und Ref. 44, Landesschulbehörde), der Schulen und der Schulträger vertreten sein sollten. Die Einbeziehung der im Schulversuch gewonnenen Erfahrungen sollte auf jeden Fall sichergestellt werden.</p>
--	--

1.4.4 Transfervorschläge Arbeitsbereich 4 Personalmanagement

1.4.4.1 Dienstrechtliche Befugnisse

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 4: Personalmanagement AP 4.1 Dienstrechtliche Befugnisse
AB Verantwortliche(r):	MR Michael Markmann, MK, 0511/120-72 34, Michael.Markmann@mk.niedersachsen.de
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008
Ausformulierung des Transfervorschlages	<ul style="list-style-type: none"> a) Vollständige Übertragung der im Projekt übertragenen Befugnisse auf die berufsbildenden Schulen. b) Bereitstellen juristischer Beratung durch eine überregionale juristische Beratungsstelle (LSchB) (vgl. Arbeitsbereiche Assistenzkräfte, Unterstützungssystem). c) Schaffen eines landesweiten Stellenausschreibungsportals. d) Schlichtungsfunktion in Konfliktfällen bei Abordnungen und Versetzungen durch Schulaufsichtsbehörde.

1.4.4.2 Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertretungen, Personalvertretungen

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 4: Personalmanagement 4.2 Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertretungen, Personalvertretungen 4.2.1a Frauenbeauftragte (FB)								
AB Verantwortliche(r):	MR Manfred Eickmann, MK, Telefon 0511 / 120-73 97, Manfred.Eickmann@mk.niedersachsen.de								
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008								
Ausformulierung des Transfervorschlages	Festlegung des Entlastungsumfangs der FB in Schulen mit weniger als 200 Beschäftigten: <table> <tr> <td>Bis 50 Beschäftigte</td> <td>1 Stunde</td> </tr> <tr> <td>50 - 100 Beschäftigte</td> <td>2 Stunden</td> </tr> <tr> <td>100 - 150 Beschäftigte</td> <td>4 Stunden</td> </tr> <tr> <td>150 - 200 Beschäftigte</td> <td>8 Stunden</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> • In den Entlastungsstunden sind die Entlastungen für Vertreterinnen enthalten • Transfer-Schulungen für 116 FB und ihre Stellvertreterinnen • Regionale Schulungen/Arbeitsgemeinschaften der FB 	Bis 50 Beschäftigte	1 Stunde	50 - 100 Beschäftigte	2 Stunden	100 - 150 Beschäftigte	4 Stunden	150 - 200 Beschäftigte	8 Stunden
Bis 50 Beschäftigte	1 Stunde								
50 - 100 Beschäftigte	2 Stunden								
100 - 150 Beschäftigte	4 Stunden								
150 - 200 Beschäftigte	8 Stunden								

1.4.4.3 Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertretungen, Personalvertretungen

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 4: Personalmanagement 4.2 Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertretungen, Personalvertretungen 4.2.1b Schwerbehindertenvertretungen
AB Verantwortliche(r):	MR Manfred Eickmann, MK, Telefon 0511 / 120-73 97 Manfred.Eickmann@mk.niedersachsen.de
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008
Ausformulierung des Transfervorschlages	Transferschulungen für die örtlichen Schwerbehindertenvertretungen sind erforderlich.

1.4.4.4 Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertretungen, Personalvertretungen

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 4: Personalmanagement 4.2 Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertretungen, Personalvertretungen 4.2.1c Personalvertretungen
AB Verantwortliche(r):	MR Manfred Eickmann, MK, Telefon 0511 / 120-73 97 Manfred.Eickmann@mk.niedersachsen.de
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008
Ausformulierung des Transfervorschlages	Vorausgesetzt die bisherigen Bedingungen für ProReKo-Schulen werden auf alle anderen 116 Schulen übertragen: <ul style="list-style-type: none"> • Verdoppelung des in § 99 Abs. 2 Niedersächsisches Personalvertretungsgesetz (NPersVG) vorgesehenen Freistellungsumfanga für BbS, z. B. durch Einfügung eines entsprechenden Satzes 3. • Übergangsqualifizierungen der SPR an allen 116 neuen regionalen Kompetenzzentren (zwei Tage), Sicherstellung der Haushaltsansätze für diese Schulungen. • Beratung und Unterstützung der SPR soll neben den Grund- und Spezialschulungen der Gewerkschaften und Verbände über regionale Arbeitsgemeinschaften von örtlichen SPR erfolgen (Anknüpfung an die Tradition der Sprechertage über Fachgruppen des SBPR organisieren). • Fachgruppen (FG) BbS in den SBPR sollen Beratungsfunktionen gegenüber den SPR wahrnehmen, Berücksichtigung bei der Freistellung der FG-Mitglieder. • Prüfung, ob die Absicherung der Beratungsfunktion und der Arbeitsgemeinschaften im NPersVG notwendig ist. • Ggf. Übergangsregelung bzw. Vorgriffsvereinbarung, wenn Änderungen des NPersVG erst zur neuen Amtszeit 2012 in Kraft treten, die ProReKo-Bedingungen aber schon früher übertragen werden.

1.4.4.5 Assistenzkräfte

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 4: Personalmanagement AP 4.4 Assistenzkräfte
AB Verantwortliche(r):	RD Wolfgang Köhler, MK, Telefon 0511 / 120-73 62 Wolfgang.Koehler@mk.niedersachsen.de
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008
Ausformulierung des Transfervorschlages	Den berufsbildenden Schulen wird die Möglichkeit eröffnet, eine Verwaltungsleiterin oder einen Verwaltungsleiter einzustellen oder die notwendigen Aufgaben anderweitig zu erledigen oder erledigen zu lassen. Die §§ 53 Abs. 1 Satz 1 und 112 Abs. 1 NSchG sind insofern zu ergänzen, als künftig auch die Verwaltungsleiterinnen und -leiter berufsbildender Schulen in einem unmittelbaren Dienstverhältnis zum Land stehen und die Personalkosten vom Land getragen werden. Zu der Frage, ob und gegebenenfalls in welchem Umfang allgemein- und berufsbildende Schulen über die Verwaltungsleitungen hinaus einer Assistenz bedürfen, sollte eine schulformübergreifende Arbeitsgruppe beauftragt werden.

	Der Arbeitsauftrag sollte auch die Frage der Aufgaben- und Finanzierungszuständigkeit im Verhältnis zwischen Land und kommunalen Schulträgern enthalten. Das gilt vor allem für die IuK-Betreuung. Die Schulasistentinnen und Schulasistenten sollten in die Betrachtung einbezogen werden.
--	---

1.4.4.6 Personalentwicklung

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 4: Personalmanagement AP 4.6 Personalentwicklung
AB Verantwortliche(r):	MR Manfred Eickmann, MK, Tel: 0511 / 120-73 97 Manfred.Eickmann@mk.niedersachsen.de
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008
Ausformulierung des Transfervorschlages	Fortentwicklung des PE-Baukastens als Teil des eManagement-Handbuchs im Rahmen des EFQM-Prozesses (siehe Ausführungen zu 2.8.2 Nr. 2)

1.4.5 Transfervorschlag Arbeitsbereich 5 Schulverfassung

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 5: Schulverfassung AP 5.1 Entscheidungs- und Beteiligungsstruktur der Schule
AB Verantwortliche(r):	MR Peter Bräth, MK, 0511 / 120-73 40 peter.braeth@mk.niedersachsen.de
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008
Ausformulierung des Transfervorschlages	<ol style="list-style-type: none"> 1. Die berufsbildenden Schulen werden fraktal organisiert, dabei werden die Teams durch eine verantwortliche Person geleitet. 2. Das Führen der Schulen erfolgt durch Zielvereinbarungen mindestens bis auf die Ebene der für die Teams verantwortlichen Personen (vgl. Arbeitsbereich Steuerung). 3. Grundsatzentscheidungen der Schule werden durch einen Schulvorstand getroffen. Er hat höchstens 20 Mitglieder. In ihm sind paritätisch vertreten: <ol style="list-style-type: none"> a. Schülerinnen und Schüler sowie ggf. Eltern, b. Lehrkräfte, c. Schulleiterin oder Schulleiter sowie weitere Schulleitungsmglieder und d. außerschulische Vertreterinnen und Vertreter. 4. Die Gesamtkonferenz wird abgeschafft. Eine Gesamtkonferenz im Stile der Eigenverantwortlichen Schule ist für fraktal organisierte berufsbildende Schulen entbehrlich. 5. Schulleiterinnen und Schulleiter können und sollen Teile ihrer Aufgaben delegieren. 6. Die Kollegiale Schulleitung wird abgeschafft. Die Intention der Kollegialen Schulleitung hat sich durch die Beteiligung der Lehrkräfte im Schulvorstand und dem Prinzip der Aufgabendelegation auf Inhaberinnen und Inhaber von höherwertigen Ämtern mit Schulleitungsaufgaben erledigt.

	<p>7. Den Schulen wird die Möglichkeit eingeräumt, einen beratenden Beirat einzurichten.</p> <p>8. Die Schule wird in ihrer Gesamtheit auf Dienstbesprechungen von der Schulleiterin oder dem Schulleiter über alle wesentlichen Angelegenheiten unterrichtet, eine Aussprache ist möglich.</p>
--	---

1.4.6 Transfervorschlag Arbeitsbereich 6 Unterstützungssystem

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 6: Unterstützungssystem
AB Verantwortliche(r):	LRSD Johannes Bettray, LSchB, Telefon 04131 / 15 27 76 Johannes.Bettray@lschb-lg.niedersachsen.de
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008
Ausformulierung des Transfervorschlages	Die Landesschulbehörde wird mit den notwendigen Personal- und Sachmitteln ausgestattet, um als Dienstleister für die künftigen regionalen Kompetenzzentren tätig werden zu können.

1.4.7 Transfervorschlag Arbeitsbereich 7 Steuerung

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 7: Steuerung
AB Verantwortliche(r):	ROAR Alfred Offen-Grodzki, MK, Tel: 0511 / 120-72 20 alfred.offen-grodzki@mk.niedersachsen.de
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008
Ausformulierung des Transfervorschlages	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es ist ein verändertes Führungssystem und -verständnis zu etablieren. 2. Land, Schulträger und Schulen tragen gemeinsam Verantwortung für das Gelingen des Bildungsauftrags. Schulleiterinnen und Schulleiter haben die umfassende Qualitätsverantwortung innerhalb des übertragenen Verantwortungsbereichs. 3. Das Führen mit Zielen wird vorrangiges und durchgängiges Führungsprinzip. 4. Kennzahlen dienen als Grundlage der Steuerung. 5. Die kennzahlbasierten Steuerungsansätze sind weiter zu entwickeln. 6. Zielvereinbarungen sind das vorrangige Steuerungsinstrument zwischen allen Hierarchie-Ebenen. 7. Zur Unterstützung der Führungskräfte sind in den regionalen Kompetenzzentren Controllingfunktionen zu etablieren. 8. Es wird ein praxisorientiertes Konzept für Personalentwicklungsgespräche zwischen der Schulaufsicht und Schulleiterinnen/Schulleitern entwickelt. 9. Die Ausbildung im Vorbereitungsdienst muss die veränderten Anforderungen an Lehrkräfte berücksichtigen. 10. Die Budgetierung erfolgt bis auf weiteres auf der Grundlage bestehender Bemessungsfaktoren.

1.4.8 Transfervorschlag Arbeitsbereich 8 Projektmanagement

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 8: Projektmanagement AP 8.7 Methodenkonzept für den landesweiten Transfer
AB Verantwortliche(r):	MD Gerhard Lange, Projektleiter ProReKo, Leiter Abteilung 4 (MK) Kontakt: GSt ProReKo – StD Michael Sternberg, MK, 0511 / 120-73 59 ProReKo@mk.niedersachsen.de
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008
Ausformulierung des Transfervorschlages	<p>Das Methodenkonzept folgt in seiner Ausprägung grundsätzlich immer der Reichweite der Transferfestlegungen und bedarf für die gesamte Transferphase einer kontinuierlichen und dynamischen Fortschreibung. Es steht primär strukturell und weniger inhaltlich in enger Beziehung zu den Transfervorschlägen aller Arbeitsbereiche. Das Methodenkonzept ist für sich kein losgelöstes Transferkonzept allein, sondern unterstützt flankierend die Übertragungsempfehlungen der Arbeitsbereiche.</p> <p>Zur Transferunterstützung wird ein insgesamt viergliedriges Methodenkonzept für den landesweiten Transfer empfohlen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Ausbau der Unterstützungsstrukturen</u> gem. der Transfervorschläge aller ProReKo-Arbeitsbereiche – konkrete Bezugspunkte werden jeweils durch die strukturierten Transferempfehlungen der Arbeitsbereiche unter dem Stichwort: „Welcher Beratungs- und Unterstützungsbedarf liegt vor?“ aufgezeigt. 2. <u>Auf- und Ausbau des eManagementhandbuchs</u> für niedersächsische berufsbildende Schulen als regionale Kompetenzzentren – in der Form eines internetgestützten elektronischen Handbuchs mit dem Schwerpunkt einer „good-practice-Plattform“ zu allen für Kompetenzzentren wichtigen Fragestellungen - konsequent ausgerichtet an den Kriterien des EFQM-Modells. 3. Direkte Einbindung aller <u>ProReKo-Schulen als Multiplikatoren</u> – zur Wahrnehmung des schulischen Teils des Transferauftrages im Zeitraum 2008 bis 2010 zu allen in den ProReKo-Schulen besonders bearbeiteten Fragestellungen des Schulmanagements. Das eManagementhandbuch dient als wichtiger Mittler zwischen Angebot und Nachfrage. 4. Einrichtung einer <u>Transfergeschäftsstelle Regionale Kompetenzzentren</u> in Abteilung 4 (MK) für den Zeitraum vom 01. Aug. 2008 – 31. Jul. 2011 – Zweck: Begleitung und Unterstützung der Übertragungsentscheidungen der Ministerin, die keine reine Linienarbeit der Verwaltung darstellen und eher übergeordneten projektähnlichen Charakter haben.

2. Abschlussberichte der Arbeitsbereiche

2.1 Abschlussbericht Arbeitsbereich Qualitätsmanagement (QM)

2.1.1 Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen

Im ProReKo Start-Up-Workshop vom 16. bis 18. Dez. 2002 wurde folgendes Leistungsversprechen abgegeben:

Qualitätsmanagement	Es gibt Kriterien/Standards für Qualitätsmanagementsysteme für BbS.	Schule und Schulbehörde können aufgrund der Daten eine Qualitätsverbesserung erkennen. Kriterien/Ziele müssen mit den an der beruflichen Bildung Beteiligten (Externe) abgestimmt sein. Kriterien müssen für Benchmarking und Vergleichsuntersuchungen geeignet sein.
---------------------	---	---

Im Projektstrukturplan wurden folgende Arbeitspakete festgeschrieben:

- 1.1 Anforderungskriterien für die Brauchbarkeit (bekannter Referenzrahmen für Qualitätsmanagementsysteme) entwickeln
- 1.2 Vorhandene Systeme analysieren
- 1.3 Hinweise und Empfehlungen für die Schulen erarbeiten einschl. Vorschlag zur Einführung eines Qualitätsmanagements
- 1.4 Empfehlungen zur Qualifizierung der Schulen erarbeiten
- 1.5 Messbare Größen entwickeln
- 1.6 Bewertung der eingesetzten Systeme
- 1.7 Empfehlungen für die Übernahme

Diese ursprüngliche Sichtweise hat sich im Laufe des Schulversuchs weiterentwickelt. Dazu trugen folgende Umstände bei:

- Bei den Beteiligten² hat sich die Vorstellung von dem, was ein umfassendes Qualitätsmanagement (TQM) bedeutet, verändert. Ursprünglich wurde darunter eher ein Teilmanagementsystem verstanden; später wurde das Qualitätsmanagement als Klammer um alle Teilmanagementsysteme betrachtet.
- Das Kultusministerium hat bereits im Juni 2004 allen niedersächsischen berufsbildenden Schulen per Erlass³ aufgegeben, ein Qualitätsmanagement in Anlehnung an EFQM⁴ aufzubauen.
- Erste Evaluationsergebnisse signalisierten Defizite in der Akzeptanz des Qualitätsmanagements seitens der Lehrerkollegien.

Der Kern der Aufgabe des Arbeitsbereiches Qualitätsmanagement lag somit darin, den Schulen eine Empfehlung zu geben:

² Der Arbeitsbereich konnte in den Fragen der Qualitätsentwicklung an den niedersächsischen berufsbildenden Schulen auch immer wieder auf die vielfältigen Erfahrungen des freien Unternehmensberaters und Mitgliedes der EFQM, Herrn Dipl.-Sozialwirt Joachim Rottluff, Hannover, zurückgreifen.

³ Vgl. Erlass des Nds. Kultusministeriums vom 09. Juni 2004, Az 403-80 101/6-1/04

⁴ Vgl. European Foundation for Quality Management Representative Office, Das EFQM-Modell für Excellence, Brüssel 1999

- wie sie ihr Qualitätsmanagement aufbauen bzw. ausgestalten können,
- wie sie EFQM als Referenzrahmen nutzen können,
- was im Einzelnen bei der Ausgestaltung des Qualitätsmanagementsystems beachtet werden sollte.

Eine herausragende Frage war dabei, welches die wichtigsten Erfolgskriterien sind und anhand welcher Indikatoren bzw. Kennzahlen der Zielerreichungsgrad ermittelt werden sollte.

2.1.2 Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung

Aufbauend u. a. auf den Erfahrungen und Arbeitsergebnissen im Rahmen des Projektes „Neue Formen der Zusammenarbeit in der beruflichen Bildung in der Region Hannover“ wurden im Arbeitsbereich die verschiedenen Referenzrahmen (ISO 9000, Qualitätsrahmen Niedersachsen, EFQM) analysiert und bewertet. Dazu wurden u. a. die am Projekt beteiligten Schulen befragt, Expertenbefragungen durchgeführt und die bereits vorliegenden Erfahrungen aus ähnlichen Projekten (z. B. QUISS⁵ usw.) ausgewertet (vgl. virtueller Anlagenband/Übergeordnete Anlagen/ Ergebnis_1_Meilenstein-Sitzung vom 08.05.2003.pdf und Ergebnis_2_Meilenstein-Sitzung vom 06.06.2003.pdf).

Von Anfang an hat dieser Arbeitsbereich intensiv mit der Wissenschaftlichen Begleitung des Schulversuchs zusammengearbeitet, dies gilt sowohl bzgl. der Konzeptentwicklung, der Abstimmung von Evaluationsmaßnahmen, der Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen sowie bzgl. der Diskussion von Erfahrungsberichten und Bewertung von Befragungsergebnissen.

Aufgrund der engen personellen Verzahnung mit den Bezirksregierungen bzw. später mit der Landesschulbehörde und mit den anderen Arbeitsbereichen des Schulversuchs, flossen Impulse aus dem Arbeitsbereich Qualitätsmanagement in viele Aktivitäten anderer Akteure ein. Gleichmaßen flossen alle relevanten Erfahrungen aus den verschiedenen Maßnahmen in den Arbeitsbereich zurück und konnten dort für die Weiterentwicklung von Empfehlungen genutzt werden. Dieser Austausch von Überlegungen und Erfahrungen gilt besonders auch für die am Schulversuch beteiligten Schulen, teilweise sogar für weitere niedersächsische berufsbildende Schulen außerhalb ProReKo.

Daraus folgt: Für das Verständnis der Entwicklung sind auch Aktivitäten in Betracht zu ziehen, die entweder gar nicht oder nur teilweise auf die Initiative des Arbeitsbereiches Qualitätsmanagement zurückzuführen sind, mit denen der Arbeitsbereich QM aber dennoch in Verbindung stand. Damit ergab sich eine breite Basis für die Beurteilung der Erfahrungen und Ergebnisse, die im Rahmen des Schulversuchs ProReKo gewonnen wurden.

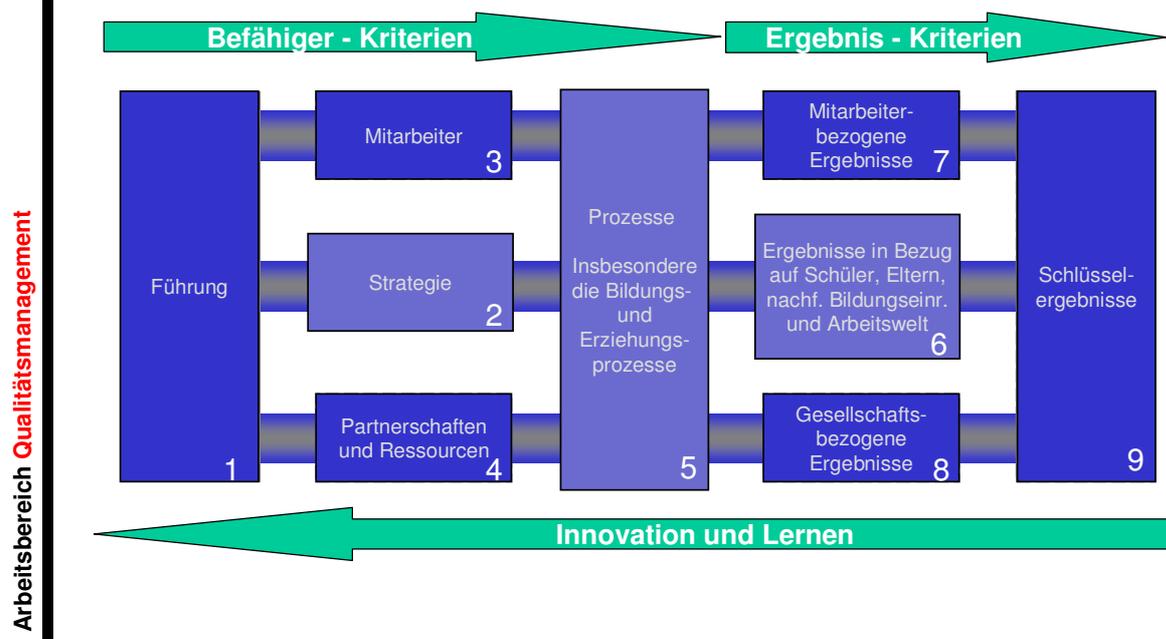
Zudem hatten folgende Ereignisse bzw. Aktivitäten einen maßgeblichen Einfluss auf die Arbeit und die Ergebnisse des Arbeitsbereichs Qualitätsmanagement:

⁵ QuiSS - „Qualitätsverbesserung in Schulen und Schulsystemen“ – ist ein 5-jähriges Modellprogramm, das die Bildungskraft und die Innovationsleistung der Einzelschulen verbessern soll. Mehr als 180 Schulen aller Schulformen aus 14 Bundesländern arbeiten in diesem Programm mit. Das Gutachten zum Modellversuchsprogramm QuiSS ist unter www.blk-bonn.de (Heft 71) abrufbar.

- Die Entwicklung der Landeskenzahlen durch die ProReKo-Landesprojektgruppe.
- Die Festlegung aller Berufsbildenden Schulen auf das EFQM-Modell (EFQM-Erlass - vgl. virtueller Anlagenband/Anlagen des AB 1 Qualitätsmanagement/Anlage 1 AB 1 Qualitätsmanagement EFQM_Erlass_04_06_30.pdf).

Das EFQM-Modell für Excellence - Grundlage des TQM und der Erarbeitung von Kennzahlen zur Steuerung – in der Adaption an nds. regionale Kompetenzzentren

ProReKo
Projekt Regionale
Kompetenzzentren



GSt ProReKo MK Niedersachsen

Abb. „EFQM-Modell“⁶

- Die gemeinsame Erarbeitung schulinterner Kennzahlen und der Befragungsinstrumente im Rahmen schulübergreifender Arbeitsgruppen sowie die Bereitstellung eines landesweiten digitalisierten Systems zur Zufriedenheitsbefragung und deren vergleichende Auswertung (vgl. auch Berichtsteil des Arbeitsbereichs Steuerung).
- Die Befragungen der Schulleiterinnen und Schulleiter zum Stand der Qualitätsentwicklung nach EFQM.
- Weitere (regelmäßige) Befragungen zum Stand und zur Akzeptanz durch die Wissenschaftliche Begleitung während der Projektphase (vgl. Bericht der Wissenschaftlichen Begleitung).
- Die Ausarbeitung von EFQM-Kompakt⁷ durch die Wissenschaftliche Begleitung.
- Die Ausbildung von Prozessbegleitern⁸ für den TQM-Prozess an berufsbildenden Schulen in Niedersachsen.
- Die Arbeitsergebnisse der ProReKo-Expertengruppe „Prozessmanagement“⁹.

⁶ Vgl. European Foundation for Quality Management Representative Office, Das EFQM-Modell für Excellence, Brüssel 1999

⁷ Rütters/Künzel/Roggenbrodt (2008): Leitfaden zur Selbstbewertung auf der Grundlage des EFQM-Modells im Rahmen ganzheitlicher Schulentwicklungsprozesse, Hannover

⁸ Das Land Niedersachsen hat professionalisierte Prozessberaterinnen und -berater zu Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleitern im EFQM-Prozess der berufsbildenden Schulen (2004 bis 2007) ausgebildet. Die folgenden Aufgaben können auf Anforderung (Dez. 4 LSchB) durch die Schulen wahrgenommen werden: a) Begleitung der Kriterienteams im EFQM-Verfahren in den Schulen, b) Moderation von Konsensmeetings und c) Begleitung der Umsetzungsmaßnahmen in den berufsbildenden Schulen.

2.1.3 Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen

Die Berichte der ProReKo-Schulen wurden daraufhin ausgewertet, wie die Schulen den Aufbau des QM-Systems angegangen sind und welche Erfahrungen dabei gemacht wurden. Da die Leistungsversprechen der einzelnen Schulen im Arbeitsbereich QM schulbezogen waren, sind auch die Arbeitsergebnisse und die Darstellungsweisen sehr unterschiedlich. Die Zusammenfassung der Ergebnisse durch den Arbeitsbereich erfolgt aus diesem Grund auf der Basis von Leitfragen. Diese Leitfragen sind gleichzeitig Kernpunkte für einen strategisch ausgerichteten Schulentwicklungsprozess. Im Folgenden werden zu den Leitfragen die wichtigsten Ergebnisse dargestellt:

Wie definieren die Schulen ihre Zielstruktur?

Stärken:

Die Schulen haben Zielstrukturen entwickelt und die Ziele mit Indikatoren/Kennzahlen operationalisiert. In den jüngsten EFQM-Selbstbewertungen wurden verstärkt auch die Ergebniskriterien betrachtet und zur Entwicklung strategischer Ziele herangezogen. Nach einer Phase, in der grundsätzliche Fragen der Organisationsgestaltung ein starkes Gewicht hatten (Schulverfassung, Teambildung), rücken in jüngster Zeit Fragen der Unterrichtsentwicklung in den Vordergrund. Diese Entwicklung wurde auch durch die Impulse der Schulinspektion begünstigt.

Entwicklungspotentiale:

Die Schulen sollten ein integriertes Zielsystem entwickeln. In einem schlüssigen Zusammenhang sollten die normativen, strategischen und operativen Ziele dargestellt werden, die sich auf den Output, die Prozesse und auf die Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung beziehen können. Dabei ist auch die Bedeutung der Ziele für jede Ebene und jeden Bereich der Organisation aufzuzeigen. Dieses Zielsystem bildet die Grundlage für die nachhaltige Schulentwicklung und das zu deren Unterstützung erforderliche Controlling.

Wie gestalten die Schulen ihr ganzheitliches Controllingsystem aus?

Stärken:

Die Schulen haben eine Reihe von Evaluationsverfahren und (digitalen) Befragungsinstrumenten entwickelt und eingesetzt. Es ist als eine besondere Stärke herauszuheben, dass den Schulen eine im Schulversuch entwickelte browsergestützte Softwarelösung zur Verfügung steht, die die Befragungen von Schülern und Lehrkräften erheblich erleichtert. Wird dieser gemeinsame Fragenkatalog – der zudem individuelle Ergänzungen zulässt – von der jeweiligen Schule genutzt, dann ist auch ein Vergleich der Ergebnisse zwischen den Schulen möglich.

⁹ Im Juli 2006 wurde im Modellversuch ProReKo eine „Expertengruppe Prozessmanagement“ eingerichtet, um grundlegende Hilfestellungen für ein schulisches Prozessmanagement an regionalen Kompetenzzentren zu erarbeiten. Die Expertengruppe erhielt den Auftrag, diese Hilfestellungen so zu entwickeln, dass sowohl eine effektive schulische Arbeit am Thema als auch durch zweckmäßige Vorschläge zur Vereinbarung bestimmter Standards die Austauschbarkeit der Ergebnisse bzw. die Kommunikationsfähigkeit unter den Schulen maßgeblich erhöht werden kann. Die Ergebnisse sind im eManagementhandbuch für regionale Kompetenzzentren unter www.bbs-reko.niedersachsen.de einzusehen.

Entwicklungspotentiale:

Die verschiedenen Evaluationskomponenten sind in ein ganzheitliches Controllingssystem zu integrieren. Ein geordneter Jahresplanungszyklus ist festzulegen. Vorzugsweise sind die vorhandenen Instrumente zu nutzen.

Wie gestalten die Schulen ihr Prozessmanagement aus? Inwieweit passt es zur Zielstruktur?

Stärken:

Die Schulen haben begonnen, ihre Abläufe in systematischer Form darzustellen und in ein schlüssiges Prozessmanagement zu integrieren.

Entwicklungspotentiale:

Den Schulen ist es bisher erst in Ansätzen gelungen, die Prozesse systematisch auf die Zielstruktur auszurichten und die Aufbauorganisation stimmig zur Prozesslandkarte auszugestalten. Das Verständnis einer lernenden Organisation als System vernetzter Regelkreise ist weiterzuentwickeln. Die vorhandenen Komponenten sind bestmöglich zueinander in Beziehung zu setzen. Es erscheint erstrebenswert, dass auch auf der Ebene des Ministeriums und der Landesschulbehörde sowie weiterer Institutionen (Studienseminare, NILS) ein nach außen erkennbares Prozessmanagement aufgebaut wird, damit die Verzahnung zwischen schulischem und dem übergreifenden Prozessmanagement auf Landesebene bewusst gestaltet werden kann.

Wie gelingt es den Schulen, den Kernprozess Unterricht in ihr Qualitätsmanagement zu integrieren? Wie gestalten die Schulen den Zusammenhang von Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung?

Stärken:

ProReKo-Schulen haben teilweise einen sehr großen Teil ihrer Anstrengungen auf die Verbesserung der Unterrichtsqualität ausgerichtet. Wesentliche Hebel waren Maßnahmen zur Unterrichtsentwicklung und der Aufbau bildungsgangbezogener Teams, die für die Qualität und die Ergebnisse ihres Bildungsganges verantwortlich sind. In diesen Teams werden ganzheitliche Curricula ausgearbeitet, umgesetzt, evaluiert und kontinuierlich verbessert. Manche Schulen haben explizite Leitlinien für die Gestaltung von Lernarrangements ausgearbeitet, teils integriert in ihr Leitbild, teils als separate pädagogische Leitbilder dargestellt.

Entwicklungspotentiale:

Der Zusammenhang von Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung ist bewusst zu gestalten. Insbesondere ist dieser Zusammenhang gegenüber den Kollegien zu verdeutlichen.

Wie gestalten die Schulen ihre Aufbauorganisation aus?

Stärken:

Alle Schulen haben ihre Schulverfassung in Form von Organigrammen dargestellt und für die wichtigsten Organisationseinheiten Stellenbeschreibungen ausgearbeitet.

Entwicklungspotentiale:

Die Diskussion um die Aufbauorganisation wurde in erster Linie als Diskussion um die Ausgestaltung der Schulverfassung entsprechend der veränderten rechtlichen Vorgaben geführt. Innerhalb der Schule sind Stellenbeschreibungen ergebnis- bzw. zielorientiert vorzunehmen. Die Ableitungskette: Ziele => Prozesse => Strukturen sollte konsequent umgesetzt werden.

Wie gestalten die Schulen die Teamstruktur aus?

Stärken:

Die Schulen haben eine teambasierte Organisationsstruktur aufgebaut. Die Teams haben ihre Arbeit aufgenommen. Die Aufgaben der Teams sind beschrieben. Die Aufgaben- und Rollenverteilung im Team ist weitgehend geregelt.

Entwicklungspotentiale:

Die Teams arbeiten an der Verbesserung der alltäglichen Organisation. Zukünftig sollte die Arbeit an der Optimierung der schulinternen Curricula noch mehr Gewicht erhalten. Um zu gewährleisten, dass die Schwerpunktsetzungen der Teams zu den übergeordneten Zielen der Schule passen, ist ein entsprechender schulinterner Prozess der Zielkaskadierung auszugestalten.

Gibt es einen dezidierten Jahresplanungs- bzw. Strategieprozess?

Stärken:

In vielen ProReKo-Schulen ist ein Jahresplanungszyklus/Strategiezyklus etabliert. Wichtige Komponenten wie Leitbild(weiter)entwicklung, Organisationsdiagnose, Strategieformulierung, Management strategischer Projekte, Evaluationsinstrumente sind in allen Schulen vorhanden.

Entwicklungspotentiale:

Alle Schulen sollten einen expliziten, bewusst modellierten Jahresplanungsprozess oder Strategiezyklus etablieren. Insbesondere ist Wert auf ein konsequentes Strategiemonitoring zu legen. Aus der Perspektive der Schulen erscheint es sehr wünschenswert, wenn es auch auf der Ebene der Schulträger und der anderen übergeordneten Behörden einen transparenten Strategieprozess gäbe. Dann könnte sich die einzelne Schule auf eine übergeordnete Strategie beziehen.

Gibt es ein gemeinsames Führungsverständnis?

Stärken:

Auf der Ebene der erweiterten Schulleitung hat sich inzwischen an den einzelnen Schulen so etwas wie ein gemeinsames Führungsverständnis herausgebildet. Dabei werden die beiden Seiten von Führung - Leadership und Management - aufgegriffen.

Entwicklungspotentiale:

Fragen des angemessenen Führungsverhaltens sollten in der näheren Zukunft stärker beleuchtet werden. Insbesondere ist zu klären, welche Erwartungen an die Führungskräfte unterhalb der Schulleitung herangetragen werden. Darüber hinaus sollte es auch darum gehen, eine hinreichende Kompatibilität der Führungsleitbilder im Ministerium, in der Landesschulbehörde, bei der Inspektion, in der Schulleiterfortbildung und in den Schulen herzustellen.

Gibt es für das Management komplexer Schulentwicklungsprozesse geeignete Strukturen, Verfahren, Instrumente und gibt es genug Projektmanagementkompetenz bei den schulischen Führungskräften?

Stärken:

Die meisten Schulen haben ihre Projektarbeit zunehmend mehr auf eine professionelle Basis gestellt. Die Projektgruppen arbeiten mit viel Engagement. Alle bisherigen Stärken gehen letztlich auf die Arbeit dieser Projektgruppen zurück.

Entwicklungspotentiale:

Es ist auf allen Ebenen eine systematische und effiziente Projektarbeit anzustreben, wobei die einschlägigen Standards für Projektarbeit zu berücksichtigen sind.

2.1.4 Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs

Die Wissenschaftliche Begleitung hat für den Arbeitsbereich QM wichtige Befragungsergebnisse zur Verfügung gestellt. Befragt wurden alle Mitarbeiter/-innen der ProReKo-Schulen. Zusätzlich hat der Arbeitsbereich QM Workshops und Seminare durchgeführt, um offene Fragen mit den Betroffenen zu erörtern, Problemlagen zu klären und Lösungen anzuregen. Diese Befragungen der Kollegien zeigen, dass 69 % der Befragten den Aufbau eines Qualitätsmanagements befürworten und 47 % die Arbeit mit dem EFQM-Modell für geeignet halten:

Denkbare Ursachen für die dargestellte Akzeptanz können sein:

- Sehr hoher Aufwand bei den ersten Selbstbewertungen.
- Mangelnde Verdeutlichung des Potentials des EFQM-Modells im Hinblick auf die Anleitung der Ausgestaltung der schulischen Aufbau- und Ablauforganisation und die Weiterentwicklung der berufsbildenden Schulen zu regionalen Kompetenzzentren (ReKo).
- Mangelnde Attraktivität der Entwicklungsperspektive „ReKo“ für die Mehrheit der Kolleginnen und Kollegen.
- Zu wenige kurzfristig spürbare Verbesserungen im Schulalltag und im Unterricht.

Zum Abschluss des Schulversuchs hat die Wissenschaftliche Begleitung noch eine Befragung der Schulleiterinnen und Schulleiter sowie der Qualitätsbeauftragten durchgeführt. Die Befragungsergebnisse dieses Personenkreises ergeben ein deutlich anderes Bild als die Befragung der Kollegien.

Diese Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Das landesweit eingeführte EFQM-Modell wird akzeptiert.
- Für die Implementierung von EFQM benötigen die Schulen Unterstützung, und zwar über qualifizierte Fortbildungen, praktikable Materialien und externe Berater. Gleichzeitig verwenden die Schulen dafür erhebliche finanzielle Mittel.
- Ca. 63 % der Lehrkräfte sind mit den Grundprinzipien des Qualitätsmanagements vertraut und wenden diese an. Eine notwendige Professionalisierung kann nur über Qualifizierung und Motivation gelingen. Dies gilt ebenso für die Übernahme von Eigenverantwortung

Abschlussbericht Landesprojektgruppe & Wissenschaftliche Begleitung, Leibniz Universität Hannover

(Teamentwicklung) der Lehrkräfte in ihrem Arbeitsbereich sowie für die Beteiligung (Projektmanagement) an Schulentwicklung.

- Schulinterne Kennzahlen sind in Ergänzung zu den Landeskenntzahlen zur Selbststeuerung der Schulen entwickelt und werden genutzt.
- Regelmäßige Befragungen schulischer Anspruchsgruppen werden zur bewährten Praxis.
- Der QM-Prozess unterstützt besonders positiv die Umsetzung von schulischen Projekten.
- Der QM-Prozess unterstützt besonders positiv die Entwicklung und den Aufbau einer Führungskultur, einer Evaluationskultur sowie strategischer Schulentwicklungsprojekte.
- Der QM-Prozess verbessert die Unterrichtsqualität.
- Die Einrichtung von Funktionsstellen für die Aufrechterhaltung des QM-Prozesses ist erforderlich.

2.1.5 Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen

Trotz der teilweise kritischen Befragungsergebnisse hält der Arbeitsbereich QM an der Überlegung fest, dass sich die Schulen bei der Ausgestaltung ihrer Aufbau- und Ablauforganisation (= ihres Managementsystems) und bei der Weiterentwicklung zu einem regionalen Kompetenzzentrum an dem EFQM-Modell orientieren sollen.

Der wichtigste Grund für diese Empfehlung besteht darin, dass das EFQM-Modell mit seinen drei Komponenten (RADAR-Logik¹⁰, Grundprinzipien/Grundkonzept, Kriterienkatalog) nicht nur das umfassendste der bekannten Managementinstrumente enthält, sondern auch eine strukturierte Anleitung zur Ausgestaltung eines exzellenten Managementsystems für lernende Organisationen darstellt. Es hebt sich damit von der ISO 9001:2000 ab, die den Bezug zu den Ergebnissen (Output, Outcome) der Organisation vermissen lässt. Es hebt sich damit auch ab von anderen bekannten Evaluationsinstrumenten wie z. B. SEIS¹¹, die zwar geeignet sind, verschiedene Aspekte der schulischen Arbeit zu bewerten, die aber eben keine Anleitung zur Ausgestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation für eine lernende Organisation sein wollen und dementsprechend auch nicht sind. Insbesondere bei der Bewertung des Kernprozesses „Unterricht“ sollten jedoch die Ausführungen des Orientierungsrahmens Schulqualität und der Erhebungsbogen der Schulinspektion als wichtige Ergänzung und Konkretisierung Beachtung finden.

Empfohlen wird, bei der Ausgestaltung des Qualitätsmanagements die folgenden mit den regionalen Kompetenzzentren abgestimmten Materialien zu berücksichtigen:

- Einordnung der Erhebungen, Befragungen sowie Zielvereinbarungsgespräche im Jahresablauf (unter differenzierter Betrachtung der Befragung von Schülerinnen und Schülern - vgl. virtueller Anlagenband/Anlagen des AB 1 Qualitätsmanagement/Anlage 2 AB 1 Qualitätsmanagement Controllingkalender.pdf),
- Musterabläufe zur Vorbereitung und Abwicklung der Befragung von Schülerinnen und Schülern sowie der Betriebe (vgl. virtueller Anlagenband/Anlagen des AB 1 Qualitätsmanage-

¹⁰ Hierbei handelt es sich um ein Akronym, das den bekannten Qualitätskreislauf beinhaltet: **R**esult (Ergebnisse), **A**pproach (Vorgehen), **D**eployment (Umsetzung), **A**ssessment und **R**eview (Bewertung und Überprüfung).

¹¹ SEIS – SelbstEvaluation In Schule: Von der Bertelsmann Stiftung in internationaler Zusammenarbeit entwickeltes Instrumentarium zur Selbstevaluation. Vgl.: www.mk.niedersachsen.de & www.das-macht-schule.de.

ment/Anlage 3 AB 1 Qualitätsmanagement Ablauf Schülerbefragung.pdf und Anlage 4 AB - 1 Qualitätsmanagement Betriebebefragung Ablauf.pdf und Anlage 5 AB 1 Qualitätsmanagement Befragung Lehrkräfte.pdf),

- Nutzung der Befragungen von Schülerinnen und Schülern für Maßnahmen der Unterrichts- und Personalentwicklung (vgl. virtueller Anlagenband/Anlagen des AB 1 Qualitätsmanagement/Anlage 6 AB 1 Qualitätsmanagement UE und PE nach Befragen von Schü.pdf).

Zur Unterstützung der Schulen sind Evaluationsinstrumente entwickelt worden, die für die EFQM-Selbstbewertung empfohlen werden:

(vgl. virtueller Anlagenband/Anlagen des AB 1 Qualitätsmanagement/

- Anlage 7 AB 1 Qualitätsmanagement Schuelerfragebogen_April 2008.pdf,
- Anlage 8 AB 1 Qualitätsmanagement Elternfragebogen-Juni2006.pdf,
- Anlage 9 AB 1 Qualitätsmanagement Fragebogen-Betrieb-Juli2006.pdf,
- Anlage 10 AB 1 Qualitätsmanagement Lehrkraeftefragebogen_2804.pdf)

Die weiteren beim Aufbau eines umfassenden Qualitätsmanagements zu beachtenden Aspekte und die zu erledigenden Teilaufgaben sind im folgenden Transfervorschlag zusammengefasst.

In Niedersachsen sind alle öffentlichen berufsbildenden Schulen – wie bereits weiter oben ausgeführt - per Erlass verpflichtet, ein innerschulisches Qualitätsmanagement nach dem EFQM-Modell zu errichten. Der Referenzrahmen EFQM sieht vor, dass sich die Schulen turnusmäßig selbst bewerten, um sich über den eigenen Status auf dem Weg zur Exzellenz zu vergewissern und Verbesserungspotenziale festzustellen. Die Schulinspektion im berufsbildenden Bereich plant daher für die Zukunft unter anderem, die Qualitätsfähigkeit der Schulen durch externe Referenzevaluationen abzusichern. Dieses kann ggf. proportional zu den schulinternen Erhebungen geschehen. Eine derartige Meta-Evaluation setzt eine intensive Auseinandersetzung mit den schulischen Daten und ein gegenseitig aufeinander abgestimmtes Verfahren voraus. Damit wird die Inspektion der Qualitätsentwicklung in den regionalen Kompetenzzentren und dem berufsbildenden Schulsystem wichtige zusätzliche Impulse geben können.

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 1: Qualitätsmanagement
AB Verantwortliche(r):	LRSD'in Angelika Nöltker, LSchB, Tel: 0511 / 106-23 20 angelika.noeltker@lschb-h.niedersachsen.de
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008
Ausformulierung des Transfervorschlages	<p>Alle Schulen bauen ein umfassendes Qualitätsmanagement in Anlehnung an das Excellence-Modell der EFQM entsprechend der bestehenden Erlasslage auf.</p> <p>Der Aufbau eines umfassenden Qualitätsmanagements umfasst über die regelmäßige Selbstbewertung hinaus die folgenden Teilaufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RADAR-Logik Einrichtung und Verzahnung von Regelkreisen aus Zielklärung, Konzeptentwicklung/Planung, Umsetzung und Evaluation/Erfolgskontrolle. = Entwicklung zu einer lernenden Organisation

	<ul style="list-style-type: none"> • Zielstruktur Die Schulen entwickeln eine umfassende Zielstruktur (EFQM-Kriterium 1) und ein darauf aufbauendes Controllingsystem, das es ermöglicht, den Stand und die Perspektiven der schulischen Arbeit zu beurteilen und erforderliche Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen (Krit. 6 bis 9, vgl. Berichtsteil Arbeitsbereich Steuerung). • Aufbauorganisation und Teamstruktur Ausgestaltung einer geeigneten Aufbauorganisation durch die Schulen, in der jeder Person bzw. Organisationseinheit eine abgegrenzte Ergebnisverantwortung sowie Prozesseignerschaft mit entsprechenden Aufgaben und Befugnissen zugewiesen ist (Krit. 1b, Vorgaben des Arbeitsbereiches Schulverfassung beachten). • Strategieprozess und Jahresplanungszyklus Die Schulen etablieren einen systematischen Strategieentwicklungsprozess und einen Jahresplanungszyklus (Krit. 2). Zur Überprüfung der Ergebnisse werden die Evaluationsinstrumente zur EFQM-Selbstbewertung und die bereitgestellten Unterstützungssysteme zur browserbasierten Durchführung und Auswertung genutzt (vgl. virtueller Anlagenband/Anlagen des AB 1 Qualitätsmanagement: Schülerbefragung, Elternbefragung, Befragung der Ausbildungsbetriebe, Befragung der Lehrkräfte). • Prozessmanagement Passend zur Zielstruktur gestalten und optimieren die Schulen ihre Prozesse (Krit. 5, die Ausarbeitungen der Prozessexpertengruppe beachten, siehe eManagementhandbuch - www.bbs-reko.niedersachsen.de). • Kernprozess Unterricht Besonderen Wert legen die Schulen auf die Ausgestaltung und Optimierung des Kernprozesses Unterricht. • Personalmanagement Die Schulen optimieren ihr Personalmanagement (Krit. 3 und 1 d, die gesetzlichen Regelungen zu den dienstrechtlichen Befugnissen, die Entwicklung eines Personalentwicklungskonzeptes und die Ergebnisse des Arbeitsbereiches Personalmanagement sind zu beachten). • Management der sonstigen Ressourcen Die Schulen entwickeln unter Berücksichtigung des eigenen Profils die Prozesse für das Management der sonstigen Ressourcen (Partner, Immobilien, Ausstattung und Wissen) und auch für das Finanzmanagement (die Ausarbeitungen zur Kosten-Leistungs-Rechnung seitens des Arbeitsbereiches Steuerung sind zu beachten) so, dass sie zu einer bestmöglichen Verwirklichung der Ziele und Strategien führen (Krit. 4). • Entwicklung von Bildungsangeboten Ausgehend vom Globalziel „die Qualität der schulischen Arbeit messbar zu verbessern“ klären die Schulen die Frage, ob sie für die Region das „richtige“ Bildungsangebot in der notwendigen Qualität anbieten. Dabei ist eine flexible Reaktion auf veränderte Bedarfslagen von existentieller Bedeutung (Krit. 5 c, die Arbeitsergebnisse des Arbeitsbereiches Bildungsangebote zu regionalen und individuellen Bildungsangeboten sowie zu neuen Produkten beachten). <p>Um die bereits erreichten Ergebnisse zu sichern und weiter auszubauen, ist ein Auftrag (Mandat) für die Weiterarbeit in folgenden Bereichen notwendig:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Qualitätsentwicklung im Kernprozess Unterricht. b) Weiterentwicklung der Schulinspektion zu einer Metaevaluation, die für die berufsbildenden Schulen auf den Referenzrahmen EFQM abgestimmt ist.
Rahmenbedingungen	
Beschreibung der Ausgangslage	Die Schulen haben akzeptiert, dass sie für ihre eigene Steuerung im Rahmen der durch die Dezentralisierung vorgegebenen Gestaltungsspielräume ein ge-

	eignetes Managementsystem benötigen, das bei gegebenen Rahmenbedingungen und Ressourcen die bestmögliche Qualität der schulischen Arbeit sicherstellt. Der Aufbau des Managementsystems erfolgt auf der Grundlage des EFQM-Modells und der regelmäßigen Selbstbewertungen, in die die Auswertung von Schlüsselindikatoren sowie das Feedback der Interessengruppen einfließen. Die Schulen werden seitens des Landes über Zielvereinbarungen gesteuert, deren Kern die vier Erfolgsindikatoren (Landeskennzahlen) Abschlussquote, Übernahmequote, Verweildauer und Kosten pro Abschluss sind (siehe Arbeitsbereich Steuerung).
Evaluation	Die Angemessenheit des Managementsystems muss sich in der Verbesserung des Outputs bzw. des Outcomes niederschlagen. Die Kriterien dafür sind die Landeskennzahlen, die zusätzlichen schulischen Schlüsselergebnisse, die Zufriedenheitswerte der Interessengruppen, das Feedback der Schulinspektion und die Ergebnisse weiterer interner und externer Evaluationsmaßnahmen. Mittels des landesweit bereitstehenden browsergestützten Systems zur Zufriedenheitsbefragung und der damit möglichen vergleichenden Auswertung wird auch auf freiwilliger Basis ein Benchmarking ermöglicht.
Erfolgsbedingungen	EFQM ist ein alle schulischen Aktivitäten umfassendes Informations- und Führungssystem. Um seine Wirkung entfalten zu können, sind unter strategischen Gesichtspunkten und unter Berücksichtigung von Selbst- und Fremdbewertungen Maßnahmen zu entwickeln, die geeignet sind, <ul style="list-style-type: none"> • die aus Landessicht relevanten Ergebnisse zu verbessern und • dem Leitbild der Schule näher zu kommen. <p>Alle Führungskräfte der Schule haben ein hohes Maß an Identifikation und Akzeptanz mit den Zielen und Werten der Schule, des gesellschaftlichen Auftrages und des Schulleitbildes. Sie entwickeln unter Berücksichtigung des landesweit geltenden Führungsverständnisses (vgl. Berichtsteil AB Steuerung) sowohl „Leadership“ (vgl. Berichtsteil der Wissenschaftlichen Begleitung) als auch die Fähigkeit, die Schule nach modernen, auf nachhaltigen Erfolg ausgerichteten Prinzipien zu gestalten. Die Führungskräfte stellen insbesondere die Anleitung und Unterstützung der Teams bzgl. der Verbesserung der Unterrichtsqualität sicher.</p>
Aufwand und Nutzen	Der Aufbau und die Aufrechterhaltung eines umfassenden Managementsystems kosten viel Zeit, Kraft und auch finanzielle Ressourcen. Es ist aber zurzeit keine Alternative absehbar, um die angestrebte Verbesserung der schulischen Arbeit sicherzustellen. Um den Aufwand im Vergleich zur Modellversuchsphase zu reduzieren, ist verstärkt auf die gegenseitige Unterstützung der Schulen und die Nutzung des landesweiten Unterstützungssystems sowie der vorhandenen Arbeitsergebnisse zu setzen.
„good-practice“	Die wesentlichen Arbeitsergebnisse werden durch das eManagementhandbuch der Allgemeinheit zur Verfügung gestellt.
Organisatorisches Umfeld	
Wer nimmt künftig die beschriebenen Aufgaben wahr?	Der Aufbau und die Ausgestaltung des schulischen Managementsystems liegen in der Verantwortung der Schulleiterin/des Schulleiters. Diese/Dieser kann Aufgaben an Querschnittsfunktionen, zum Beispiel an einen Managementbeauftragten oder an ein QM-Team delegieren. Der Aufbau einzelner Komponenten des Managementsystems erfolgt in der Regel projektartig durch einzelne Projektgruppen, die von der Schulleitung im Rahmen eines effizienten Projektmanagements über Projektaufträge gesteuert werden.

Welche Personalqualifizierungen sind notwendig?	<p>a) Die Schulleitungen sind hinsichtlich ihrer Management-Kompetenzen zu fördern und zu unterstützen.</p> <p>b) In der Schule sind - unter Berücksichtigung der Ausführungen des Arbeitsbereichs Steuerung und Controlling - Experten für den Aufbau und die Ausgestaltung einzelner Managementkomponenten (u. a. Prozessmanagement, Personalmanagement, Finanzmanagement, Informations- und Wissensmanagement, besonders aber des Kernprozesses Unterricht) zu qualifizieren.</p>
Welche Haushaltsmittel sind notwendig?	<p>Die erforderlichen Mittel sind zurzeit nicht quantifizierbar (u. a. weil die Schulen im Aufbau ihres QM unterschiedlich weit entwickelt sind). Die erforderlichen Maßnahmen finanzieren die Schulen aus dem ihnen zugewiesenen (ProReKo: mit dem Schulträger gemeinsamen) Budget.</p>
Welcher Beratungs- und Unterstützungsbedarf liegt vor?	<p>Es hat wenig Sinn, dass jedes ReKo die Grundelemente eines umfassenden Managementsystems neu entwickelt. Das bereits in Ansätzen existierende eManagementhandbuch sollte um ein Netz von Expertengruppen ergänzt werden, die bestimmte Teile des eManagementhandbuchs pflegen und weiterentwickeln und als Ansprechpartner für die einzelnen ReKo zur Verfügung stehen (Experten aus den ProReKo-Schulen). In regionalen oder überregionalen Gesprächskreisen (Netzwerken wie z. B. dem EFQM-Forum) erfolgt auf freiwilliger Basis eine gegenseitige Unterstützung (z. B. durch Experten aus den Schulen, ausgebildete Prozessbegleiter). Außerdem ist die Unterstützung bei der Befragung und Auswertung im Rahmen der Selbstbewertung durch eine browsergestützte Softwarelösung sicher zu stellen. Darüber hinaus ist die Unterstützung durch die Wissenschaftliche Begleitung auch in der Transferphase erstrebenswert.</p>
Beschreibung / Unterscheidung: Anfangs- und Daueraufwand	<p>entfällt</p>

2.2 Abschlussbericht Arbeitsbereich Bildungsangebote

Im Zentrum eines regionalen Kompetenzzentrums stehen die realisierten Bildungsangebote. Ausgehend vom Globalziel „die Qualität der schulischen Arbeit messbar zu verbessern“ muss ein regionales Kompetenzzentrum sich die beiden Kernfragen stellen: „Machen wir das Richtige“ und „Machen wir das Richtige gut“? Das Qualitätsmanagement, die Budgetierung und das Personalmanagement liefern die notwendigen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung des nach regionaler Bedürfnisprüfung mit den Organen der Schulverfassung abgestimmten Bildungsangebots.

Die Wirtschaft benötigt hervorragend ausgebildete Fachkräfte. Das Wissen, das Innovationspotenzial und die Motivation der Mitarbeiter werden entscheidende Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft sein. Das „richtige“ Bildungsangebot einer Region kann bei der Vielzahl der Ausbildungsberufe und der spezifischen Nachfragesituation in Abhängigkeit von der regionalen Wirtschaftsstruktur nicht zentral geplant werden. Die laufende Analyse der regionalen Bildungs- und Ausbildungssituation ist die Grundlage für ein mit den Vertretern der Wirtschaft und dem Schulträger abgestimmtes Bildungsangebot eines regionalen Kompetenzzentrums. Flexibles Reagieren auf sich verändernde Bedarfslagen in der Region ist langfristig von existenzieller Bedeutung – nicht nur für die Schulen. Damit übernehmen die Führungskräfte von regionalen Kompetenzzentren auch die Verantwortung für die kunden- und partnerorientierte Bedürfnisermittlung und für die Realisierung der als notwendig erkannten Bildungsangebote.

Im Rahmen des Start-Up-Workshops wurde der Arbeitsauftrag in drei Teilbereiche untergliedert: regionale Bildungsangebote, individuelle Bildungsangebote und neue Produkte. Vor diesem Hintergrund grenzt der Arbeitsbereich Bildungsangebote auftragsgemäß die im Projektstrukturplan ausgewiesenen und in den folgenden Kapiteln dargestellten drei Säulen des Bildungsangebotes in einem regionalen Kompetenzzentrum voneinander ab.

2.2.1 Abschlussbericht Arbeitsbereich Bildungsangebote - Regionale Bildungsangebote

2.2.1.1 Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen

Der Arbeitsbereich Bildungsangebote hatte den Auftrag, ein erprobtes Modell zu schaffen, das die berufsbildenden Schulen zu regional- und kundenorientierten Dienstleistern der beruflichen Bildung entwickelt und die Qualität ihrer schulischen Arbeit messbar verbessert. Im Einzelnen sollte erprobt werden, in welcher Weise berufsbildende Schulen am besten auf den jeweiligen regionalen beruflichen Qualifizierungsbedarf reagieren können und wie eine wirksame Beteiligung der an beruflicher Bildung Mitwirkenden institutionalisiert werden kann.

Regionale Bildungsangebote sind definiert als schulrechtlich geregelte Bildungsgänge, die grundsätzlich durch die BbS-VO¹² geregelt sind. In ihnen ist die Schulpflichterfüllung gem.

¹² Verordnung über berufsbildende Schulen (BbS-VO) / Niedersachsen – www.mk.niedersachsen.de

NSchG möglich. Die einschlägigen KMK¹³-Rahmenvereinbarungen werden eingehalten, so dass sie bundesweit anerkannt werden, auch bei Abweichungen von niedersächsischen Vorschriften. Die regionalen Bildungsangebote sind grundsätzlich gebührenfrei. Sie werden von der Arbeitsgruppe als das „Pflichtprogramm“ eines regionalen Kompetenzzentrums definiert.

Für die regionalen Bildungsangebote wurde seitens der Projektgruppe gegenüber der Auftraggeberin/dem Auftraggeber das Leistungsversprechen formuliert: „Es gibt Modelle für nachfrageorientierte Angebote für Berufsvorbereitung, berufliche Ausbildung sowie curricular verzahnte Aus-, Fort- und Weiterbildung.“ Die Modelle müssen von den in der Region an der beruflichen Bildung Beteiligten akzeptiert sein; ein Transfervorschlag auf andere berufsbildende Schulen muss entwickelt sein. Aus den Leistungsversprechen und den Erfolgskriterien wurden im Start-up-Workshop fünf Arbeitspakete abgeleitet, die im Versuchsverlauf geringfügig modifiziert wurden (Arbeitspaket 2.1.3) heißt neu: „ Klären der Voraussetzungen und Bedingungen, unter denen Schulen das Pflichtangebot verändern oder ausweiten dürfen“.

Zusammengefasst ergab sich daraus die folgende Aufgabenstellung: Erarbeitung akzeptierter Regelungen zur Veränderung oder Ausweitung der im Kernbereich nach BbS-VO geregelten Ausbildungsgänge entsprechend der regionalen Anforderungen durch die Schulen, ohne die Anerkennung von Abschlüssen auf KMK-Ebene zu gefährden.

Angesichts dieser schwierigen Problematik hat der Arbeitsbereich zu Beginn eng mit den Fachreferaten und dem Arbeitsbereich Schulverfassung zusammengearbeitet. Dabei wurde die Mitwirkung des Beirats als Schulverfassungsorgan bei der Veränderung und Ausweitung von regionalen Bildungsangeboten als zwingend erforderlich festgeschrieben.

2.2.1.2 Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung

Vor der Entscheidung über die Implementierung eines neuen Bildungsangebots oder Veränderung eines bestehenden Bildungsangebots muss jede Schule zwingend eine Marktanalyse durchführen. Der Arbeitsbereich hat einen Katalog von Instrumenten und Methoden zur Marktanalyse für die ProReKo-Schulen erarbeitet und den Schulen zur Verfügung gestellt.

Als Instrumente und Methoden zur Marktanalyse für regionale Kompetenzzentren sind grundsätzlich geeignet:

- Auswertung von Datensammlungen (intern oder extern).
- Meinungsumfragen, Interviews mit Stichprobencharakter und stochastischer Auswertung.
- Eigene Einzelbefragungen mit einer subjektiven Auswertung mit Plausibilitätsbegründung.

¹³ KMK – Kultusministerkonferenz, vgl. <http://www.kmk.org/index0.htm>

Die Instrumente können sich ergänzen. Der Arbeitsbereich schlägt vor, mehrere Instrumente und Methoden der Marktanalyse heranzuziehen, um die zu treffenden Entscheidungen auf eine belastbare Grundlage zu stellen.

Die Arbeitsgruppe erstellte ein Raster von Abstimmungsschritten, nach dem Entscheidungen über Veränderungen der regionalen Bildungsangebote im Schulbeirat im Konsens zu treffen sind. Sie schlägt den Schulen die Etablierung eines formalen Verfahrens für Einführung, Veränderung oder Aufhebung von regionalen Bildungsangeboten vor. In ihm sind der konkrete Vorschlag und die finanziellen, sächlichen und personellen Konsequenzen enthalten. Die Realisierung des Bildungsangebots erfolgt nach der Konsensbildung im Beirat und dem Beschluss durch den Schulvorstand. Wesentlich erscheint der Arbeitsgruppe, dass neu eingeführte oder geänderte Bildungsmaßnahmen nach festgelegten Kriterien zu evaluieren sind (z. B. durch die Landeskennzahlen) und bei nicht erreichtem Erfolg zu modifizieren oder aufzuheben sind (vgl. virtueller Anlagenband/Übergeordnete Anlagen/Ergebnisse der 4. Meilensteinsitzung/S. 6 ff.).

Regionale Kompetenzzentren dürfen ihr regionales Bildungsangebot unter folgenden Bedingungen verändern oder ausweiten:

- Regionale Bildungsangebote erfüllen einen qualifizierenden und pädagogischen Zweck. Damit liegt die zentrale Funktion in der Erfüllung eines definierten regional ausgerichteten Qualifizierungsbedarfs.
- Regionale Bildungsangebote können nur im Konsens mit dem Schulbeirat angeboten werden.
- Die rechtlichen Voraussetzungen für das Angebot regionaler Bildungsangebote müssen geklärt und geregelt sein. Hierzu wird folgendes festgelegt: Die Regelungen des Ersten Teils der BbS-VO müssen auch für regionale Kompetenzzentren weiter Bestand haben, weil diese sich auf Aufnahme, Versetzung, Abschlussprüfungen sowie Leistungsbewertungen, Ausgleichsregelungen und Abschlüsse beziehen. Auch für regionale Bildungsangebote müssen diese Bereiche weiterhin bindend bleiben, um landesweite Vergleichsstandards sicherzustellen und bundesweit geregelte Abschlüsse nicht zu gefährden.
- Die im Zweiten Teil der BbS-VO in den Anlagen zu § 36 geregelten Bildungsgänge sollten jedoch regionalen Erfordernissen angepasst werden können. Daher sollte bei diesen Bildungsgängen z. B. bezüglich der Fachrichtungen und Schwerpunkte und der Prüfungsfächer abgewichen werden können. Der Zweite Teil sollte daher für regionale Kompetenzzentren in dem Umfang suspendiert werden können, in dem nicht gegen bundesweit beschlossenen KMK-Vereinbarungen verstoßen und damit die Anerkennung von Abschlüssen gefährdet wird.
- Mit dem „Dispenserlass“ des MK vom 30.06.2004 (Abweichungen von schulrechtlichen Regelungen - vgl. virtueller Anlagenband/Anlagen des AB 2 Bildungsangebote/Anlage 1 AB 2 Bildungsangebote Dispenserlass vom 30.06.2004.pdf) wurde das oben genannte und in der Meilensteinsitzung vom 06. Juni 2003 durch den Auftraggeber freigegebene Konzept zur Ermöglichung von Dispens von schulrechtlichen Regelungen für alle ProReKo-Schulen für die Dauer des Schulversuchs festgeschrieben. Die Schulen hatten damit Rechtssicherheit bei der Planung und Realisierung ihrer regionalen Bildungsangebote.

2.2.1.3 Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen

Im Zeitraum des Schulversuchs wurden von den ProReKo-Schulen insgesamt 45 regionale Bildungsangebote neu eingeführt. Auf der Grundlage von Marktanalysen wurden im gleichen Zeitraum an mehreren Schulen aber auch bisher vorgehaltene Bildungsangebote eingestellt. Bei 24 neuen regionalen Bildungsangeboten handelt es sich um für die Schule neue, im Zuge von ProReKo eingeführte Regelangebote gemäß BbS-VO, wobei alle Schulen bekräftigen, dass die Einführung wegen des Schulversuchs ermöglicht oder zumindest sehr erleichtert wurde. Insgesamt wurden 19 Bildungsangebote im Zuge von ProReKo mit Hilfe des „Dispens-Erlasses“ eingerichtet. Nach Aussage aller Schulen kommt diesem Erlass für die Entwicklung regionaler Kompetenzzentren eine herausragende Bedeutung zu. Alle ProReKo-Schulen haben bei den etablierten Bildungsgängen vom „Dispens-Erlass“ Gebrauch gemacht, ohne dieses zwingend als „neues“ regionales Bildungsangebot zu kennzeichnen.

Mit den neuen regionalen Bildungsangeboten erweitern 70 % der Schulen das bisherige Profil der Schule. Ein Beispiel ist die Entwicklung des Berufsvorbereitungsjahres zu einer Produktionsschule. Die Initiative für die Errichtung neuer regionaler Bildungsangebote ging zu 80 % von der Schulleitung aus. Nachfragen haben ergeben, dass die Schulleitungen oft Anregungen aus dem Bereich der ausbildenden Wirtschaft, der Kammern, Verbände und Innungen aufgegriffen und dann die Initiative übernommen haben. Der Schulvorstand und der Beirat wurden in der Regel bei der Einrichtung der Bildungsangebote beteiligt; eine gesonderte Abstimmung mit dem Schulträger (außerhalb des Beirats) erfolgte nur noch bei 43 % der Schulen.

Eine an den Arbeitsergebnissen des Arbeitsbereichs orientierte detaillierte Marktanalyse wurde nur von ca. 25 % der Schulen durchgeführt. Anregungen aus dem Beirat, Ergebnisse von Befragungen, Auswertungen von Daten des regionalen Arbeits- und Ausbildungsmarkts, Initiativen von Lehrkräften waren in der Regel die Grundlage der Entscheidung. Die neuen regionalen Bildungsangebote qualifizieren unmittelbar für den regionalen Arbeitsmarkt (50 %) oder fördern Schülerinnen und Schüler im Sinne der Berufsvorbereitung bzw. der Aufnahme einer Berufsausbildung.

Einige Kernaussagen der Schulen zu der Frage „Was ist uns am Ende wichtig“:

Ein klares Konzept zur kontinuierlichen Überprüfung und Weiterentwicklung des Bildungsangebots ist Grundlage unserer Entscheidungen. Der Dispenserlass hat sich sehr bewährt. Durch die repräsentative Zusammensetzung des Beirats wird bei der Etablierung von regionalen Bildungsangeboten gewährleistet, dass die Partner der beruflichen Bildung in der Region beteiligt sind und die Legitimation für das Angebot somit nachhaltig geklärt ist. Damit können die Schulen sich bei Einführung dieser neuen regionalen Bildungsangebote auf eine breite Unterstützung verlassen. Die neue Schulverfassung und das Qualitätsmanagement bilden eine wichtige Voraussetzung für unser Handeln. Die Landeskennzahlen sind ein grundlegender Faktor für die Evaluierung der Bildungsangebote. Durch die kurzfristige, flexible und eigenständige Gestaltung der Bildungsangebote ist die Akzeptanz der Schulen seitens der regionalen Wirtschaft deutlich gestiegen. Festzustellen ist auch eine höhere Motivation der Lehrerinnen und Lehrer sowie eine

große Bereitschaft, ihre Fähigkeiten einzubringen. Der Leitfaden „Raster für Abstimmungsschritte“ war den Schulen bei der Planung und Umsetzung neuer regionaler Bildungsangebote sehr hilfreich. Auch die Personalräte aller Schulen sowie die Beiräte äußern sich ausschließlich positiv zu den Möglichkeiten der Einführung neuer regionaler Bildungsangebote.

2.2.1.4 Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs

Die Wissenschaftliche Begleitung kommt in einer Zusammenfassung zu folgenden Kernaussagen:

- Die Rahmenbedingungen von ProReKo haben die Einrichtung der Bildungsangebote nach Meinung von 90 % der Schulen (stark) gefördert.
- Mehrheitlich wird kein Handlungsbedarf für eine über die Schulversuchsbedingungen hinausgehende Änderung der BbS-VO für die Einrichtung und Änderung von regionalen Bildungsangeboten gesehen.
- Die Einrichtung und Änderung von regionalen Bildungsangeboten ist eindeutig als Führungsprozess (Initiative i. d. R. bei der Schulleitung) anzusehen.
- Die neuen Schulverfassungen mit Vorstand und Beirat haben sich im Zuge der Einrichtung und Änderung von Bildungsangeboten bewährt.
- Die durch die Übertragung personal- und finanzwirtschaftlicher Befugnisse erweiterte Eigenverantwortung hat die Einrichtung und Änderung von Bildungsangeboten gefördert.
- Eine systematische Marktanalyse wurde bei der Einrichtung regionaler Produkte in der Regel nicht durchgeführt. Insgesamt haben die Schulen eher pragmatisch orientierte Verfahren gewählt. Die Projektempfehlungen haben an dieser Stelle nur eine geringe Rolle gespielt.

(vgl. virtueller Anlagenband/Anlagen des AB 2 Bildungsangebote/Anlage 2 AB 2 Bildungsangebote Abschlussevaluation.pdf, Anlage 2 a AB 2 Bildungsangebote Evaluation Regionale Bildungsangebote.pdf, Anlage 2 b AB 2 Bildungsangebote Evaluation Individuelle Bildungsangebote.pdf, Anlage 2 c AB 2 Bildungsangebote Evaluation Neue Produkte.pdf)

2.2.1.5 Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen

Für die Durchführung regionaler Bildungsangebote muss ein regionales Kompetenzzentrum genügend Spielraum bei der Anwendung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften haben, die die Bildungsangebote und ihre inhaltliche Ausgestaltung regeln.

Die Regelungen des Ersten Teils der BbS-VO müssen auch für regionale Kompetenzzentren weiter Bestand haben, weil diese sich auf Aufnahme, Versetzung, Abschlussprüfungen sowie Leistungsbewertungen, Ausgleichsregelungen und Abschlüsse beziehen. Auch für regionale Bildungsangebote müssen diese Bereiche weiterhin bindend bleiben, um landesweite Vergleichsstandards sicherzustellen und bundesweit geregelte Abschlüsse nicht zu gefährden.

Die im Zweiten Teil der BbS-VO in den Anlagen zu § 36 geregelten Bildungsgänge sollten aber regionalen Erfordernissen angepasst werden können. Die rechtlichen Vorgaben müssen diesbezüglich ausreichende Handlungsräume zulassen. Die mit den Handlungsräumen verbundenen Entscheidungen auf örtlicher Ebene dürfen allerdings nicht gegen bundesrechtliche Vorschriften und die bundesweit beschlossenen KMK-Rahmenvereinbarungen verstoßen, damit die Anerkennung von Abschlüssen nicht gefährdet wird.

Im Zusammenhang mit der Neuordnung der beruflichen Grundbildung wird zz. die BbS-VO grundlegend überarbeitet. Dabei werden voraussichtlich auch schon einige generelle Erweiterungen der Handlungsspielräume vorgesehen sein. In der Transferphase sollte dann noch einmal im Detail geprüft werden, ob und wie auf Grund der Erfahrungen mit den ProReKo-Schulen noch weitere Optionen zur eigenverantwortlichen Umsetzung eröffnet werden sollten.

Auch bei der derzeit stattfindenden Überarbeitung den Ergänzenden Bestimmungen für das berufsbildende Schulwesen sind z. B. bei den Stundentafeln weitere Handlungsspielräume vorgesehen, sofern KMK-Rahmenvereinbarungen nicht berührt sind. Auch hier sollte in der Transferphase noch einmal im Detail geprüft werden, inwieweit auf Grund der Erfahrungen aus den ProReKo-Schulen z. B. eine andere zeitliche Zuordnung der Fächer eröffnet wird, Fächer zusätzlich aufgenommen oder anders bezeichnet werden oder dass sie ganz entfallen können bzw. vom Umfang der Stundentafel generell abgewichen wird. Sofern dies aus übergeordneten bildungspolitischen Erwägungen für allgemein bildende Fächer nicht gewollt ist, kann der schulische Freiraum insofern eingeschränkt werden, dass z. B. ein Fach nicht vollständig entfallen darf. Von den KMK-Rahmenvereinbarungen darf ein regionales Kompetenzzentrum nicht abweichen, da sie Mindeststandards darstellen; eine Ausweitung oder Schwerpunktsetzung muss selbstverständlich möglich sein.

Regionale Kompetenzzentren können sich dadurch auszeichnen, dass sie von den landesweiten Rahmenrichtlinien abweichen oder sie ganz durch regionale oder schuleigenen Lehrpläne oder Curricula ersetzen. Gesetzte Standards wie einheitliche Prüfungsanforderungen, Standards zum Erwerb der Fachhochschulreife sind zu erfüllen und müssen evaluiert werden können.

Neue regionale Bildungsangebote werden nach Bedarfs- und Kostenfeststellung unter Einbindung des schulischen Qualitätsmanagements vom Vorstand beschlossen (vgl. Transfervorschlag Schulverfassung); zuständig für die Einrichtungsentscheidung bleibt der Schulträger. Ein genereller Wegfall der schulbehördlichen Genehmigung nach § 106 NSchG, wie im Versuch erprobt, ist nicht notwendig. Es sollte jedoch geprüft werden, ob bei Einrichtung von Bildungsgängen die Entscheidung des Schulträgers auf Vorschlag des Schulvorstandes und vorhergehender Beratung durch die Landesschulbehörde auf die schulbehördliche Genehmigung verzichtet werden kann. Das müsste über eine Änderung des § 106 NSchG erfolgen. Einer schulbehördlichen Genehmigung bedürften dann nur noch die Entscheidungen, die eine ganze Schule oder die Schulformen betreffen, nicht jedoch die in der Regel große Zahl von einzelnen Bildungsgängen innerhalb der Schulformen.

2.2.2 Abschlussbericht Arbeitsbereich Bildungsangebote - Individuelle Bildungsangebote

2.2.2.1 Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen

Individuelle Bildungsangebote sind definiert als Maßnahmen zur individuellen Förderung leistungsschwächerer oder leistungsstärkerer Schülerinnen und Schüler innerhalb regionaler Bildungsangebote im „Pflichtbereich“ oder sie stehen in einem engen Zusammenhang mit diesen. Für die individuellen Bildungsangebote wurde seitens der Projektgruppe gegenüber der Auftraggeberin/dem Auftraggeber das Leistungsversprechen formuliert: „Es gibt ein erprobtes Modell der Individualförderung im Sinne des lebenslangen Lernens – schulinterne Systeme sind entwickelt und erprobt. Handlungsmöglichkeiten und Regularien sind geklärt.“

Aus den Leistungsversprechen und den Erfolgskriterien wurden im Start-up-Workshop drei Arbeitspakete abgeleitet. Die Arbeitsgruppe hielt eine getrennte Bearbeitung der drei Arbeitspakete (Projektstrukturplan) nicht für sinnvoll, weil eine Bewertung der Kriterien durch die regionalen Kompetenzzentren selbst vorgenommen werden muss und auf dieser Grundlage nur dort die Entscheidung für ein System individueller Förderung erfolgen kann.

2.2.2.2 Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung

Von der Arbeitsgruppe wurden unterschiedliche Kriterien entwickelt, die für die regionalen Kompetenzzentren einen Angebotscharakter aufweisen und je nach besonderer regionaler Gegebenheit vor Ort ausgewählt und bewertet werden müssen. Vor diesem Hintergrund sind die folgenden Ausführungen zu einem möglichen System individueller Bildungsangebote zu sehen.

Bei individuellen Bildungsangeboten für leistungsschwächere Schülerinnen und Schüler müssen die Kompetenzzentren ein Diagnoseverfahren mit einem Zeitplan für den Förderbedarf erstellen. Das Verfahren zur Umsetzung einer Förderung ist festzulegen. Die geplante Maßnahme muss nach finanziellem, sächlichem und personellem Aufwand bewertet werden, die Teilnehmer sind zu bestimmen (freiwillige oder verpflichtende Teilnahme), die Maßnahme ist zu evaluieren (nach Möglichkeit unter Zuhilfenahme der Landeskennzahlen) und evtl. zu modifizieren. Der Zielerreichungsgrad (z. B. Verbesserung der Abschlussquote) ist zu bewerten.

Bei individuellen Bildungsangeboten für leistungsstärkere Schülerinnen und Schüler (Zusatzqualifikationen) ist auf der Grundlage von Ergebnissen einer Marktanalyse über nachgefragte Zusatzqualifikationen ein Angebot zu erstellen; die Kriterien für die Teilnahme an Zusatzqualifikationen (Quantitäten, Kursfrequenzen) müssen festgelegt werden. Der finanzielle, sächliche und personelle Aufwand muss bewertet werden. Nach Beschlussfassung im Schulvorstand ist die Maßnahme durchzuführen und zu evaluieren. Der Arbeitsbereich empfiehlt den regionalen Kompetenzzentren, auf der Grundlage der aufgeführten Kriterien und den im Arbeitspaket dargestellten Gesichtspunkten ein eigenes System zu entwickeln, nach dem individuelle Bildungs-
Abschlussbericht Landesprojektgruppe & Wissenschaftliche Begleitung, Leibniz Universität Hannover

angebote vorgehalten und umgesetzt werden können. Dieses System und seine Kriterien müssen ein durchschaubares, nachvollziehbares und akzeptiertes Verfahren enthalten. Es muss flexible und abweichende Regeln im Einzelfall zulassen, und es muss aufgrund von Evaluationen und vor allem durch die Nutzung der Landeskenntzahlen bewertet und verändert werden können. Dieses System (nicht die einzelnen Maßnahmen) sollte grundsätzlich vom Schulbeirat beschlossen werden.

Ein Problem der individuellen Bildungsangebote liegt nach Einschätzung des Arbeitsbereiches in der Knappheit personeller und finanzieller Ressourcen der ProReKo-Schulen. Wegen des Grundsatzes „Pflichtprogramm vor Kürprogramm“ können möglicherweise notwendige oder wünschenswerte individuelle Bildungsangebote nicht realisiert werden.

2.2.2.3 Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen

Im Zeitraum des Schulversuchs wurden von den ProReKo-Schulen insgesamt 120 individuelle Bildungsangebote neu eingeführt. Dabei entfielen ca. 40 Bildungsangebote auf die Förderung leistungsschwächerer oder benachteiligter Schülerinnen und Schüler nach einem schulischen Förderkonzept mit dem Ziel, Defizite auszugleichen und individuelle Hilfen zum Erwerb von Abschlüssen zu geben. Etwa 80 individuelle Bildungsangebote wurden mit dem Ziel durchgeführt, die Chancen der Absolventinnen und Absolventen von regionalen Kompetenzzentren bei der Suche nach Ausbildungsplätzen oder bei der Bewerbung um Arbeitsplätze zu verbessern.

Bei dem Angebot individueller Bildungsangebote durch die Kompetenzzentren wird der enge Zusammenhang zwischen dem eingeführten Qualitätsmanagementsystem EFQM, den darauf basierenden vier Landeskenntzahlen und dem Bildungsangebot besonders deutlich: Umfrageergebnisse und regelmäßige Treffen mit den Ausbildungsbetrieben geben klare Hinweise auf die spezifischen Bedürfnisse der Unternehmen. Die Zielvereinbarungen mit dem Kultusministerium über die Landeskenntzahlen lösten bei den Schulen Aktivitäten aus zur Verbesserung der Abschlussquote und der Übernahmequote, zur Senkung der Ressourcen pro erfolgreichem Schüler und zur Reduzierung der Ausbildungsdauer. Durch den Einsatz der Fördermaßnahmen für lernschwache oder benachteiligte Schülerinnen und Schüler wurden alle vier Kennzahlen positiv beeinflusst.

Durch die ihnen eingeräumten Möglichkeiten im Rahmen der personalrechtlichen Befugnisse und des Globalbudgets stehen den Schulen die Freiräume zum sinnvollen Einsatz der individuellen Bildungsangebote zur Verfügung.

Eine Befragung der Kompetenzzentren hat ergeben, dass für ca. 50 % der individuellen Bildungsangebote Zertifikate ausgestellt werden (für das Ausstellen von Zertifikaten können die Schulen eine Gebühr verlangen; das individuelle Bildungsangebot an sich ist für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kostenfrei).

Die Initiative zur Einrichtung der Bildungsangebote ging je zur Hälfte von Lehrkräften und von der Schulleitung aus; mit dem Bildungsangebot wurde das Bildungsangebot der Schule in der Regel erweitert. Der Schulbeirat wurde bei der Einrichtung dieser Bildungsangebote (im Gegensatz zu den regionalen Bildungsangeboten) nur in 25 % aller Fälle beteiligt. Die individuellen Bildungsangebote werden regelmäßig evaluiert; in weniger als 20 % aller Fälle gab es personelle und finanzielle Probleme bei der Bereitstellung der notwendigen Ressourcen für das Bildungsangebot. Die Rahmenbedingungen des Schulversuchs ProReKo haben die Einrichtung der individuellen Bildungsangebote nach Aussage von ca. 70 % der Schulen (stark) erleichtert. Über die Schulversuchsbedingungen sehen die Schulen kaum einen Handlungsbedarf für rechtliche Änderungen der BbS-VO, die die Einrichtung eines individuellen Bildungsangebots erleichtern würden.

Von einigen Schulen wird die Zuweisung zusätzlicher, nachhaltiger Ressourcen zur Erhaltung und Fortführung des Angebots angemahnt. Die Veränderung des Klassenbildungserlasses wird von mehreren Schulen als unterstützende Maßnahme gefordert.

2.2.2.4 Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs

Zum Abschluss des Schulversuchs wurde von der Wissenschaftlichen Begleitung in enger Abstimmung mit dem Arbeitsbereich eine Befragung zum Thema Bildungsangebote durchgeführt. Alle ProReKo-Schulen haben sehr detailliert und differenziert über die neu eingeführten Bildungsangebote Auskunft gegeben.

In einer Zusammenfassung trifft die Wissenschaftliche Begleitung folgende Kernaussagen:

- Die Rahmenbedingungen von ProReKo haben die Einrichtung der individuellen Bildungsangebote nach Meinung von 90 % der Schulen (stark) erleichtert.
- Die Landeskennzahlen und die Zielvereinbarungen zeigen den Schulen den Handlungsbedarf für das Angebot von individuellen Bildungsangeboten sowohl zum Fördern leistungsschwacher als auch als Zusatzangebote für leistungsstarke Schülerinnen und Schüler klar auf.
- Die neuen Schulverfassungen mit Vorstand und Beirat haben sich im Zuge der Einrichtung und Änderung individueller Bildungsangebote bewährt.
- Handlungsbedarf für eine über die Schulversuchsbedingungen hinausgehende Änderung der BbS-VO für die Einrichtung und Änderung von individuellen Bildungsangeboten wird mehrheitlich nicht gesehen.
- Die Einrichtung und Änderung von individuellen Bildungsangeboten ist eindeutig als Prozess der Schule (Initiative i. d. R. bei der Schulleitung und bei den Lehrkräften) anzusehen.
- Die durch die Übertragung personal- und finanzwirtschaftlicher Befugnisse erweiterte Eigenverantwortung hat die Einrichtung und Änderung von Bildungsangeboten erleichtert.
- Bei der Einrichtung individueller Bildungsangebote wurde in der Regel eine systematische Marktanalyse durchgeführt. Die Projektempfehlungen sind von den Schulen pragmatisch genutzt worden.

2.2.2.5 Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen

Der Arbeitsbereich empfiehlt, wie schon in der 6. Meilensteinsitzung vom Auftraggeber festgelegt wurde, individuelle Bildungsangebote zur individuellen Förderung leistungsschwächerer und leistungsstärkerer Schülerinnen und Schüler (Fördersystem) auf Dauer für alle berufsbildenden Schulen freizugeben. Für die Einrichtung oder Änderung von individuellen Bildungsangeboten an regionalen Kompetenzzentren wird ein über die Schulversuchsbedingungen hinausgehender Handlungsbedarf für eine Änderung der BbS-VO nicht gesehen.

Die Erweiterung der Handlungsspielräume in den Ergänzenden Bestimmungen für das berufsbildende Schulwesen (vgl. Kapitel 2.2.1.5) können dazu genutzt werden, um individuelle Bildungsangebote auf Dauer anbieten zu können.

Von den Richtlinien für die Berufsschule darf ein regionales Kompetenzzentrum nicht abweichen, da sie Mindeststandards darstellen; eine Ausweitung oder Schwerpunktsetzung durch zusätzliche Angebote (mit Zertifikaten) muss selbstverständlich möglich sein.

Regionale Kompetenzzentren können sich dadurch auszeichnen, dass sie ihren Schülerinnen und Schülern über individuelle Bildungsangebote bessere Chancen auf dem regionalen Arbeitsmarkt eröffnen. Eine Stärkung der regionalen Wirtschaft durch gut ausgebildete Fachkräfte ist das anzustrebende Ziel.

2.2.3 Abschlussbericht Arbeitsbereich Bildungsangebote – Neue Produkte

2.2.3.1 Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen

Der Arbeitsbereich Bildungsangebote hatte den Auftrag, ein erprobtes Modell zu schaffen, das die berufsbildenden Schulen zu regional- und kundenorientierten Dienstleistern der beruflichen Bildung entwickelt und die Qualität ihrer schulischen Arbeit messbar verbessert. Im Einzelnen sollte erprobt werden, in welcher Weise berufsbildende Schulen am besten auf den jeweiligen regionalen beruflichen Qualifizierungsbedarf reagieren können und wie eine wirksame Beteiligung der an beruflicher Bildung Mitwirkenden institutionalisiert werden kann. Im Rahmen des Start-up-Workshops wurde der Arbeitsauftrag in drei Teilbereiche untergliedert: regionale Bildungsangebote, individuelle Bildungsangebote und neue Produkte.

Neue Produkte sind definiert als am Markt angebotene Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Kurse, Waren und Dienstleistungen. Sie sind für Teilnehmerinnen und Teilnehmer kostenpflichtig und außerhalb schulrechtlicher Vorschriften geregelt. Die Arbeitsgruppe definiert diese Bildungsgänge und Angebote als „Kürprogramm“ eines regionalen Kompetenzzentrums. Nach dem Projektauftrag des niedersächsischen Landtages sollte den regionalen Kompetenzzentren im Schulversuch eine wirtschaftliche Betätigung (begrenzt und in der Region mit der Wirtschaft abgestimmt) eingeräumt werden. Dabei musste sichergestellt sein, dass das Angebot von Wei-

terbildung nicht zu Lasten der Regelangebote geht und in der regionalen Bildungslandschaft ein fairer Wettbewerb mit den anderen Anbietern beruflicher Fort- und Weiterbildung entsteht.

Für die neuen Produkte wurde seitens der Projektgruppe gegenüber der Auftraggeberin/dem Auftraggeber das Leistungsversprechen formuliert: „Es ist geklärt, unter welchen Voraussetzungen berufsbildende Schulen neue Produkte anbieten dürfen“. Begründung: „Das Angebot neuer Produkte ist möglich, sofern die rechtlichen und steuerrechtlichen Voraussetzungen geklärt sind. Ein Abstimmungsverfahren in einem Schulbeirat wird jedoch für zwingend erforderlich gehalten.“

Aus den Leistungsversprechen und den Erfolgskriterien wurden im Start-up-Workshop drei Arbeitspakete abgeleitet:

- Klären der Voraussetzungen und Bedingungen, unter denen Schulen neue Produkte am Markt anbieten dürfen.
- Aktivitäten der Schulen erfassen und evaluieren.
- Voraussetzungen und Bedingungen abstrahieren und darstellen.

Angesichts dieser schwierigen Problematik hat der Arbeitsbereich zu Beginn eng mit den Fachreferaten und dem Arbeitsbereich Schulverfassung zusammengearbeitet. Dabei wurde die Konsensbildung mit dem Beirat über jedes einzelne neue Produkt und die Beschlussfassung im Vorstand als zwingend erforderlich festgeschrieben.

2.2.3.2 Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung

Ausgehend vom Globalziel des Schulversuchs ProReKo steht das Bildungsangebot im Mittelpunkt eines regionalen Kompetenzzentrums. Durch nachfrageorientierte und regional angepasste Bildungsangebote gelingt eine Förderung der regionalen Wirtschaft. Darum muss vor der Entscheidung über die Implementierung eines neuen Bildungsangebots am Markt (neues Produkt) jede Schule eine Marktanalyse durchführen.

Die Arbeitsgruppe hat einen Katalog von Instrumenten und Methoden zur Marktanalyse für die ProReKo-Schulen erarbeitet und den Schulen zur Verfügung gestellt (siehe Abschlussbericht regionale Bildungsangebote). Die Arbeitsgruppe erstellte außerdem eine Übersicht über die Voraussetzungen und Bedingungen, unter denen Schulen neue Produkte am Markt anbieten dürfen:

- **Pflichtprogramm vor Kürprogramm**

Dieser Grundsatz wird dann erfüllt, wenn das Pflichtprogramm eines regionalen Kompetenzzentrums nicht – oder nur unwesentlich – durch das Angebot neuer Produkte beeinträchtigt wird. Dies gilt sowohl für den Einsatz von Personalressourcen als auch für Sachmittel, Finanzmittel, Arbeitszeit u. a.

- **Neue Produkte erfüllen einen qualifizierenden und pädagogischen Zweck**
Damit liegt die zentrale Funktion in der Erfüllung eines definierten regional ausgerichteten Qualifizierungsbedarfs und ist nicht auf Gewinnmaximierung ausgerichtet. Auch die Produktion von Waren und Dienstleistungen muss eine Ausbildungsfunktion erfüllen. Sie wird daher nicht vom Markt, sondern von ihrer pädagogischen Dimension determiniert.
- **Neue Produkte sind gegen Entgelt anzubieten**
Für neue Produkte sind auf der Grundlage einer (vereinfachten) Kosten- und Leistungsrechnung Preise so zu kalkulieren, dass entstehende Kosten zumindest gedeckt werden können. Sofern ein Markt für derartige Leistungen existiert, müssen Entgeltforderungen einen eventuellen Marktpreis berücksichtigen. Bei Existenz eines Marktes dürfen keine steuersubventionierten Dumpingpreise erhoben werden.
- **Neue Produkte können nur im Konsens mit dem Schulbeirat angeboten werden**
Wegen der Konkurrenzsituation auf dem regionalen Markt für Fort- und Weiterbildungsangebote sowie für Waren und Dienstleistungen muss das regionale Kompetenzzentrum seine Marktabichten, die dafür erforderlichen Begründungen sowie Teile seiner Kalkulation dem Beirat offen legen, damit keine kontraproduktiven Konflikte mit der örtlichen Wirtschaft entstehen. Aus den genannten Gründen reicht eine Mehrheitsentscheidung im Beirat nicht aus - eine Konsensbildung im Beirat ist zwingend geboten.
- **Die rechtlichen und steuerrechtlichen Voraussetzungen für das Angebot neuer Produkte auf dem Markt müssen geklärt und geregelt sein**
Für diese Voraussetzungen und Bedingungen benötigt das Kompetenzzentrum ein Unterstützungssystem, welches die Einzelfallklärung der steuerlichen und rechtlichen Konsequenzen übernehmen kann. Das Ziel besteht darin, dass das Kompetenzzentrum selbst in die Lage versetzt wird, die Gesamtabwicklung des Angebots neuer Produkte zu regeln – nur in unabdingbaren Ausnahmefällen sollten Fördervereine oder sonstige steuerrechtlich relevante Rechtskonstruktionen gebildet werden.

Zu Fragen der Steuerpflicht nach Umsatzsteuergesetz (UStG) und Einkommen-/Körperschaftsteuergesetz (EStG/KStG) und zu Fragen der Rechnungstellung sowie zur Art der Rechenschaftslegung wurde ein Fragenkatalog an das Niedersächsische Finanzministerium gegeben. Die Fragen wurden vom Finanzministerium umfassend beantwortet. Die Kompetenzzentren haben damit im Regelfall Planungssicherheit und können neue Produkte selbst, ohne Umwege über Fördervereine, anbieten. Das Finanzministerium weist allerdings darauf hin, dass eine abschließende steuerrechtliche Beurteilung nur in Kenntnis der konkreten Umstände des jeweiligen Einzelfalles möglich sei.

2.2.3.3 Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen

Im Zeitraum des Schulversuchs wurden von den ProReKo-Schulen insgesamt 85 neue Produkte dauerhaft erfolgreich angeboten – in 81 Fällen trat die Schule selbst als Veranstalter auf. Die Möglichkeit, neben dem „Pflichtprogramm“ neue Produkte gegen Entgelt anbieten zu können, wird von allen 19 regionalen Kompetenzzentren sehr begrüßt: „Strategisches Ziel für die Entwicklung neuer Produkte ist es, die Kompetenzprofile der Schule im Rahmen von Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten einer breiteren Öffentlichkeit gewinnbringend (Vertiefung der Kooperation mit externen Partnern, Erwerb von Drittmitteln) zur Verfügung zu stellen“ (Auszug aus dem Abschlussbericht einer BBS). Es kann festgestellt werden, dass das Leistungsversprechen in vollem Umfang umgesetzt wurde.

Durch die Beteiligung des Beirats wurden mögliche Konflikte im Vorfeld ausgeräumt, so dass es bei der Implementierung neuer Produkte keine Konflikte mit der Wirtschaft vor Ort oder mit anderen Bildungsanbietern gab. Die Beachtung der Voraussetzungen und Bedingungen führte insgesamt zu einer komplikationslosen Umsetzung.

Von den angebotenen neuen Produkten wurden 60 % zertifiziert; die Gebühren lagen zwischen 2 Euro pro Teilnehmer und Unterrichtsstunde und 190 Euro pro Teilnehmer für einen zertifizierten Kurs. Die Zertifizierungen wurden entweder von Externen durchgeführt (ECDL¹⁴; Fremdsprachen) oder von der Schule selbst. Die Veranstaltungen fanden in der Regel in der Schule statt.

Im Gesamtkonzept der Schule führten die neuen Produkte zu einer Erweiterung des bisherigen Profils oder sie stellen ein neues Element im Profil der Schule dar. In der Regel wurde der Konsens mit dem Beirat der Schule hergestellt, die Einrichtung wurde vom Schulvorstand beschlossen. Eine gesonderte Abstimmung mit dem Schulträger erfolgte in der Regel nicht. Eine systematische Marktanalyse wurde nur in ca. 40 % aller Fälle durchgeführt – die Initiative ging fast ausschließlich von der Schulleitung oder von Lehrkräften aus. Nur in insgesamt neun Fällen waren die Betriebe initiativ.

Bei der Rekrutierung oder Bereitstellung der für das neue Produkt notwendigen personellen Ressourcen gab es in der Regel keine Probleme. Die Rahmenbedingungen ProReKo haben nach Aussage des überwiegenden Teils der Schulen (85 %) die Einrichtung eines neuen Produkts stark erleichtert bzw. erst ermöglicht. Nur 10 % der befragten Schulen sehen einen über die im Schulversuch definierten Rahmenbedingungen hinausgehenden Handlungsbedarf für rechtliche Änderungen. Änderungs- bzw. Klärungsbedarf sehen zwei Schulen bei der Produkthaftung und bei der Rechtsform der regionalen Kompetenzzentren.

Die Personalräte aller Schulen und auch die Beiräte äußern sich ausschließlich positiv zu den Möglichkeiten zur Einführung neuer Produkte an regionalen Kompetenzzentren.

¹⁴ ECDL, die European Computer Driving Licence, auch „Europäischer Computer-Führerschein“ genannt, ist ein international anerkanntes Zertifikat für Computerbenutzer. Der ECDL bescheinigt Wissen über Computer und Fertigkeiten, bestimmte weitverbreitete Standard-Computeranwendungen zu benutzen.

2.2.3.4 Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs

Zum Abschluss des Schulversuchs wurde von der Wissenschaftlichen Begleitung in enger Abstimmung mit dem Arbeitsbereich eine Befragung zum Thema Bildungsangebote durchgeführt. Dabei haben alle ProReKo-Schulen sehr detailliert und differenziert Auskunft über die eingeführten neuen Produkte gegeben.

Die Wissenschaftliche Begleitung kommt in ihrer Zusammenfassung zu folgenden Kernaussagen:

- Die Rahmenbedingungen von ProReKo haben die Einrichtung der Bildungsangebote nach Meinung von 90 % der Schulen (stark) gefördert.
- Mehrheitlich wird kein Handlungsbedarf für eine über die Schulversuchsbedingungen hinausgehende Änderung der BbS-VO für die Einrichtung und Änderung von regionalen Bildungsangeboten gesehen.
- Die Einrichtung von neuen Produkten ist eindeutig als ein Prozess der Schule (Initiative i. d. R. bei der Schulleitung oder bei den Lehrkräften) anzusehen.
- Die neuen Schulverfassungen mit Vorstand und Beirat haben sich im Zuge der Einrichtung und Änderung von Bildungsangeboten bewährt.
- Bei der Einrichtung neuer Bildungsangebote ist eine konsensuale Entscheidung im Beirat zwingend, um keine Konflikte mit der örtlichen Wirtschaft und mit privaten Anbietern von Fort- und Weiterbildung zu provozieren.
- Die durch die Übertragung personal- und finanzwirtschaftlicher Befugnisse erweiterte Eigenverantwortung hat die Einrichtung von neuen Produkten möglich gemacht.
- Eine systematische Marktanalyse wurde bei der Einrichtung neuer Produkte in der Regel nicht durchgeführt. Insgesamt haben die Schulen eher pragmatisch orientierte Verfahren gewählt. Die Projektempfehlungen haben nur eine geringe Rolle gespielt.

2.2.3.5 Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen

Der Arbeitsbereich empfiehlt, neue Produkte auf Dauer nach den nachfolgenden Bedingungen (wie in der 2. Meilensteinsitzung von der Auftraggeberin freigegeben) für alle berufsbildenden Schulen freizugeben:

- Neue Produkte werden nach Bedarfs- und Kostenfeststellung unter Einbindung des schulischen Qualitätsmanagements und nach Benehmensherstellung mit dem Schulträger vom Vorstand beschlossen (vgl. Transfervorschlag Schulverfassung).
- Pflichtprogramm geht vor Kürprogramm.
- Das Angebot neuer Produkte erfüllt einen qualifizierenden und pädagogischen Zweck.
- Neue Produkte sind gegen Entgelt anzubieten.
- Die rechtlichen und steuerrechtlichen Voraussetzungen für das Angebot neuer Produkte auf dem Markt sind geklärt und geregelt.

- Die mit den neuen Produkten verbundene Erweiterung des Anstaltszwecks einer Schule bedarf der schulgesetzlichen Absicherung (z. B. in § 21 „Aufgabe und besondere Organisation berufsbildender Schulen“)

Regionale Kompetenzzentren zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihr Bildungsangebot den Bedürfnissen des regionalen Arbeitsmarktes anpassen. Neue Produkte können das regionale Bildungsangebot sinnvoll ergänzen, wenn die oben dargestellten Bedingungen eingehalten werden.

2.2.4 Übergeordnet - Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 2: Bildungsangebote
AB Verantwortliche(r):	OStD Hero Boomgaarden, BBS 1 Emden, Tel.: 0 49 21 / 43 472 boomgaarden@bbs1emden.de
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008
Ausformulierung des Transfervorschlages	<p><u>Regionale Bildungsangebote</u> Für die Durchführung regionaler Bildungsangebote muss ein regionales Kompetenzzentrum genügend Spielraum bei der Anwendung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften haben, die die Bildungsangebote und ihre inhaltliche Ausgestaltung regeln.</p> <p>Die Regelungen des Ersten Teils der BbS-VO müssen auch für regionale Kompetenzzentren weiter Bestand haben, weil diese sich auf Aufnahme, Versetzung, Abschlussprüfungen sowie Leistungsbewertungen, Ausgleichsregelungen und Abschlüsse beziehen. Auch für regionale Bildungsangebote müssen diese Bereiche weiterhin bindend bleiben, um landesweite Vergleichsstandards sicherzustellen und bundesweit geregelte Abschlüsse nicht zu gefährden.</p> <p>Die im Zweiten Teil der BbS-VO in den Anlagen zu § 36 geregelten Bildungsgänge sollten aber regionalen Erfordernissen angepasst werden können. Die rechtlichen Vorgaben müssen diesbezüglich ausreichende Handlungsräume zulassen. Die mit den Handlungsräumen verbundenen Entscheidungen auf örtliche Ebene dürfen allerdings nicht gegen bundesrechtliche Vorschriften und die bundesweit beschlossenen KMK-Rahmenvereinbarungen verstoßen, damit die Anerkennung von Abschlüssen nicht gefährdet wird.</p> <p>Im Zusammenhang mit der Neuordnung der beruflichen Grundbildung wird z. z. auch die BbS-VO grundlegend überarbeitet. Dabei werden voraussichtlich auch schon einige generelle Erweiterungen der Handlungsspielräume vorgesehen sein. In der Transferphase sollte dann noch einmal im Detail geprüft werden, ob und wie auf Grund der Erfahrungen mit den ProReKo-Schulen noch weitere Optionen zur eigenverantwortlichen Umsetzung eröffnet werden sollten.</p> <p>Auch bei der derzeit stattfindenden Überarbeitung der Ergänzenden Bestimmungen für das berufsbildende Schulwesen sind z. B. bei den Stunden tafeln weitere Handlungsspielräume vorgesehen, sofern KMK-Rahmenvereinbarungen nicht berührt sind. Auch hier sollte in der Transferphase noch einmal im Detail geprüft werden, inwieweit auf Grund der Erfahrungen aus den ProReKo-Schulen z. B. eine andere zeitliche Zuordnung der Fächer</p>

eröffnet wird, Fächer zusätzlich aufgenommen oder anders bezeichnet werden oder dass sie ganz entfallen können bzw. vom Umfang der Stundentafel generell abgewichen wird. Sofern dies aus übergeordneten bildungspolitischen Erwägungen für allgemein bildende Fächer nicht gewollt ist, kann der schulische Freiraum insofern eingeschränkt werden, dass z. B. ein Fach nicht vollständig entfallen darf. Von den KMK-Rahmenvereinbarungen darf ein regionales Kompetenzzentrum nicht abweichen, da sie Mindeststandards darstellen; eine Ausweitung oder Schwerpunktsetzung muss selbstverständlich möglich sein.

Regionale Kompetenzzentren können sich dadurch auszeichnen, dass sie von den landesweiten Rahmenrichtlinien abweichen oder sie ganz durch regionale oder schuleigenen Lehrpläne oder Curricula ersetzen. Gesetzte Standards wie einheitliche Prüfungsanforderungen, Standards zum Erwerb der Fachhochschulreife sind zu erfüllen und müssen evaluiert werden können.

Neue regionale Bildungsangebote werden nach Bedarfs- und Kostenfeststellung unter Einbindung des schulischen Qualitätsmanagements vom Vorstand beschlossen (vgl. Transfervorschlag Schulverfassung); zuständig für die Einrichtungsentscheidung bleibt der Schulträger. Eine genereller Wegfall der schulbehördlichen Genehmigung nach § 106 NSchG, wie im Versuch erprobt, ist nicht notwendig. Es sollte jedoch geprüft werden, ob bei Einrichtung von Bildungsgängen die Entscheidung des Schulträgers auf Vorschlag des Schulvorstandes und vorhergehender Beratung durch die Landesschulbehörde auf die schulbehördliche Genehmigung verzichtet werden kann. Das müsste über eine Änderung des § 106 NSchG erfolgen. Einer schulbehördlichen Genehmigung bedürften dann nur noch die Entscheidungen, die eine ganze Schule oder die Schulformen betreffen, nicht jedoch die in der Regel große Zahl von einzelnen Bildungsgängen innerhalb der Schulformen.

Individuelle Bildungsangebote

Der Arbeitsbereich empfiehlt, wie schon in der 6. Meilensteinsitzung vom Auftraggeber festgelegt wurde, individuelle Bildungsangebote zur Förderung leistungsschwächerer oder leistungstärkerer Schülerinnen und Schüler (Fördersystem) auf Dauer für alle berufsbildenden Schulen freizugeben. Für die Einrichtung oder Änderung individueller Bildungsangebote an regionalen Kompetenzzentren wird ein über die Schulversuchsbedingungen hinausgehender Handlungsbedarf für eine Änderung der BbS-VO nicht gesehen.

Die Erweiterung der Handlungsspielräume in den Ergänzenden Bestimmungen für das berufsbildende Schulwesen (vgl. 2.2.1.5) können dazu genutzt werden, individuelle Bildungsangebote auf Dauer anbieten zu können.

Von den Richtlinien für die Berufsschule darf ein regionales Kompetenzzentrum nicht abweichen, da sie Mindeststandards darstellen; eine Ausweitung oder Schwerpunktsetzung durch zusätzliche Angebote (mit Zertifikaten) muss selbstverständlich möglich sein.

Regionale Kompetenzzentren können sich dadurch auszeichnen, dass sie ihren Schülerinnen und Schülern über individuelle Bildungsangebote bessere Chancen auf dem regionalen Arbeitsmarkt eröffnen. Eine Stärkung der regionalen Wirtschaft durch gut ausgebildete Fachkräfte ist das anzustrebende Ziel.

Neue Produkte

Der Arbeitsbereich empfiehlt, neue Produkte auf Dauer nach den nachfolgenden Bedingungen (wie in der 2. Meilensteinsitzung von der Auftraggeberin freigegeben) für alle berufsbildenden Schulen freizugeben:

- Neue Produkte werden nach Bedarfs- und Kostenfeststellung unter Einbindung des schulischen Qualitätsmanagements und nach Benehmens-

	<p>herstellung mit dem Schulträger vom Vorstand beschlossen (vgl. Transfervorschlag Schulverfassung).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pflichtprogramm geht vor Kürprogramm. • Das Angebot neuer Produkte erfüllt einen qualifizierenden und pädagogischen Zweck. • Neue Produkte sind gegen Entgelt anzubieten. • Die rechtlichen und steuerrechtlichen Voraussetzungen für das Angebot neuer Produkte auf dem Markt sind geklärt und geregelt. • Die mit den neuen Produkten verbundene Erweiterung des Anstaltszwecks einer Schule bedarf der schulgesetzlichen Absicherung (z. B. in § 21 „Aufgabe und besondere Organisation berufsbildender Schulen“) <p>Regionale Kompetenzzentren zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihr Bildungsangebot den Bedürfnissen des regionalen Arbeitsmarktes anpassen. Neue Produkte können das regionale Bildungsangebot sinnvoll ergänzen, wenn die oben dargestellten Bedingungen eingehalten werden.</p>
Rahmenbedingungen	
Beschreibung der Ausgangslage	Der Arbeitsbereich Bildungsangebote hatte den Auftrag, ein erprobtes Modell zu schaffen, das die berufsbildenden Schulen zu regional- und kundenorientierten Dienstleistern der beruflichen Bildung entwickelt und die Qualität ihrer schulischen Arbeit messbar verbessert. Im Einzelnen sollte erprobt werden, in welcher Weise berufsbildende Schulen am besten auf den jeweiligen regionalen beruflichen Qualifizierungsbedarf reagieren können und wie eine wirksame Beteiligung der an beruflicher Bildung Mitwirkenden institutionalisiert werden kann.
Evaluation	Eine Evaluation wurde von der Wissenschaftlichen Begleitung in Form von zwei Vollerhebungen durchgeführt (vgl. virtueller Anlagenband/Anlagen des AB 2 Bildungsangebote /Anlage 2 AB 2 Bildungsangebote Abschlussevaluation.pdf, Anlage 2 a AB 2 Bildungsangebote Evaluation regionale Bildungsangebote.pdf, Anlage 2 b AB 2 Bildungsangebote Evaluation Individuelle Bildungsangebote.pdf, Anlage 2 c AB 2 Bildungsangebote Evaluation Neue Produkte.pdf).
Erfolgsbedingungen	Die rechtlichen und curricularen Vorgaben müssen diesbezüglich ausreichende Handlungsräume zulassen.
Aufwand und Nutzen	Landesweit ist der Transfer auf alle berufsbildenden Schulen kostenneutral.
Organisatorisches Umfeld	
Wer nimmt künftig die beschriebenen Aufgaben wahr?	Die Aufgaben werden in den zukünftigen Kompetenzzentren wahrgenommen.
Welche Personalqualifizierungen sind notwendig?	<ul style="list-style-type: none"> • In den Schulen: Die Fachkompetenz ist in den Schulen vorhanden. • Im MK und in der LSchB sind besondere Personalqualifizierungen nicht notwendig.

Welche Haushaltsmittel sind notwendig?	Über die schulischen Budgets hinaus sind keine zusätzlichen Haushaltsmittel notwendig.
Welcher Beratungs- und Unterstützungsbedarf liegt vor?	Eine anlassbezogene Beratung zu steuer-, haftungsrechtlichen und schulfachlichen Fragen muss sichergestellt sein.
Welche Vorschriften müssen ggf. geändert werden?	Anpassung der BbS-VO und der Ergänzenden Bestimmungen.
Beschreibung / Unterscheidung: Anfangs- und Daueraufwand	Ein zusätzlicher Anfangs- und Daueraufwand ist über alle berufsbildenden Schulen des Landes nicht zu erwarten. Verschiebungen zwischen den Schulen sind möglich – eine landesweite Vergrößerung der Schülerzahlen ist durch neue Bildungsangebote nicht zu erwarten.

2.3 Abschlussbericht Arbeitsbereich Budgetierung

In diesem Beitrag sind die Ergebnisse der einzelnen Arbeitspakete des Arbeitsbereichs zusammengefasst dargestellt. Ergänzende Detailinformationen sind dem Anhang zu entnehmen, in dem sich die Abschlussberichte der Schulen, die Stellungnahmen der Fachreferate sowie die Evaluationsergebnisse befinden.

2.3.1 Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen

Der Arbeitsbereich Budgetierung hatte den Auftrag, ein erprobtes Modell zu schaffen, in dem die Schulen die Personal- und Sachmittel des Landes und des Schulträgers selbstständig als Gesamtbudget bei gegenseitiger Deckungsfähigkeit der landes- und schulträgerseitigen Mittel und vollständiger Übertragbarkeit der Haushaltsreste bewirtschaften können. Dadurch sollten die Entscheidungsbefugnisse der Schulen gestärkt sowie flexibleres und kostenbewusstes Handeln vor Ort gefördert werden.

Auf dem Start-up-Workshop erfolgte die Aufgliederung des Auftrages in zunächst sieben Arbeitspakete, die im Versuchsverlauf auf neun (vgl. virtueller Anlagenband/Übergeordnete Anlagen/ProReKo Projektstrukturplan Stand Mai 2008.pdf) aufgeteilt werden mussten. Demnach sollten nach Schaffung einer Bemessungsgrundlage die nötigen Verfahren zur Mittel- und Stellenbewirtschaftung, der Kontoführung und der notwendigen Anpassungen bei Veränderungen entwickelt und erprobt werden. Die Lösungsvorschläge sollten so beschaffen sein, dass sie auch ohne die besondere Unterstützung während des Schulversuchs für alle berufsbildenden Schulen leicht umsetzbar sind.

2.3.2 Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung

Umsetzung der Budgetierung im Versuchsverlauf:

Siebzehn der ProReKo-Schulen besaßen Vorerfahrungen durch die Beteiligung an dem Modellversuch Personalkostenbudgetierung an allgemein bildenden und berufsbildenden Schulen. Darüber hinaus lagen Erfahrungen im Umgang mit den budgetierten Mitteln der Schulträgerhaushalte vor. Die Bewirtschaftung von Stellenplänen und erweiterten Personalkostenbudgets stellte für alle Beteiligten ein Novum dar.

Daher hat der Arbeitsbereich Budgetierung von Anfang an eng mit den Fachreferaten 12 (Haushalt) und 44 (Rechts- und Verwaltungsangelegenheiten der beruflichen Bildung) des MK, die die Schulen im Versuch direkt betreuten, zusammengearbeitet, um praktikable und auch rechtlich umsetzbare Lösungen zu entwickeln. Trotzdem ließen sich einzelne Fragen, die zum Teil nicht referats- oder ressortintern zu lösen waren, nur mit Verzögerung klären. In einem Fall (Schulgirokonto) konnten die rechtlichen Voraussetzungen im Erprobungszeitraum bedauerlicherweise

nicht rechtzeitig geschaffen werden. Daher musste auf Ersatzlösungen der Schulträger ausgewichen werden.

Bemessung und Verteilung des landesseitigen Budgets:

Die vom Land den ProReKo-Schulen zur Verfügung gestellten Mittel und Stellen wurden in einem eigenen Haushaltskapitel zusammengefasst, das durch Aufteilung des alten Haushaltskapitels 0720 für die berufliche Bildung entstand. Entsprechend dem Verhältnis der Lehrkräftesollstunden-Budgets wurde es aufgeteilt in 0722 (ProReKo) und 0720-neu (Nicht-ProReKo). Die im Kapitel 0722 enthaltenen Mittel und Stellen wurden auf die einzelnen Schulen, die eigene Stellenpläne und Kassenanschläge erhielten, verteilt. Dabei wurde der Status quo der Stellenbesetzung berücksichtigt, um die Startbedingungen nicht durch eine vorangehende Umverteilung unnötig zu erschweren.

Daher musste die ursprünglich vorgesehene Aufteilung auf Basis der Lehrkräftesollstunden-Budgets modifiziert werden, um den Schulen in jedem Fall ausreichende Mittel zur Deckung der Personalkosten zur Verfügung zu stellen. Weitere Ausgleichsmaßnahmen fanden einzelfallbezogen bei der Einrichtung der Stellenpläne statt und dienten der Schaffung vergleichbarer Bedingungen. Die unterschiedlichen Entwicklungen der Schulen bedingten jährliche Budget- und Stellenplananpassungen. Auf Basis der Abweichungen der Lehrkräftesollstunden-Budgets vom vierjährigen Mittelwert wurden die Unterschiede durch eine Anpassung bei den Mitteln und Stellen nivelliert.

Bewirtschaftung der Mittel und Stellenpläne:

Die Schulen sollten die Stellen und Mittel des Landes sowie die Mittel des Schulträgers in eigener Verantwortung verwalten und die ordnungsgemäße Bewirtschaftung und Verwendung entsprechend den haushaltsrechtlichen Vorgaben des Landes und der Schulträger nachweisen. Die von der Projektgruppe vorgeschlagene und ab 2006 an 17 Schulen eingeführte Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) ermöglicht über die übliche Abrechnung hinausgehende Detailanalysen zur Effizienz des Mitteleinsatzes.

Nach Klärung der Datengrundlage waren zum August 2003 die Vorarbeiten zur Einrichtung der Stellenpläne abgeschlossen, die ab 2004 von den Schulen budgetwirksam ohne einschränkendes Beschäftigungsvolumen bewirtschaftet werden konnten. So erhielten sie die Möglichkeit, frei werdende Stellen umgehend wieder zu besetzen oder bei nicht besetzbaren Stellen die dadurch frei werdenden Mittel anderweitig in der Schule (z. B. Finanzierung von Vertretung) einzusetzen. Die Abrechnung der landesseitigen Personalkosten erfolgte auf der Basis der Durchschnittssätze, die auch bei der Mittelveranschlagung berücksichtigt wurden.

Veränderungen bei den schulischen Stellenplänen, vor allem ein gelegentlich notwendiger Austausch zwischen Stellen des höheren und gehobenen Dienstes, waren nur mit großem Aufwand und zeitlichem Vorlauf möglich. Die Schulen mussten die Änderungen beim MK beantragen, konnten diese aber erst dann umsetzen, wenn sie im nächsten Haushaltsplan berücksichtigt waren.

Die mit den jährlichen Budgetanpassungen verbundenen Stellenaustausche erhöhten die Notwendigkeit der Stellenplananpassung: Die abgebenden Schulen boten überwiegend Fachpraxislehrerstellen an, die nachfragenden Schulen hatten aber i. d. R. einen Bedarf an Theorielehrkräften. Die spätere Schaffung von Stellenhülsen (Planstellen ohne Mittel, die zum Tausch ohne Stellenausdehnung verwendet werden können) im Haushaltsplan 2007 erleichtert in diesen Fällen den schnelleren Ausgleich unter Berücksichtigung der anteiligen Wertigkeit.

Um die Schulen von außerordentlichen Personalkosten (z. B. Altfälle von Altersteilzeit, Vergabe von Anrechnungsstunden für zentrale Aufgaben) zu entlasten, wurde innerhalb des Kapitels 0722 ein Zentralfonds für den finanziellen Ausgleich eingerichtet. Bei Abordnungen zwischen den ProReKo-Schulen konnten die anfallenden Kosten und Leistungen auf Grund der Budgethoheit sofort untereinander verrechnet werden.

Waren von den Abordnungen dagegen Einrichtungen anderer Haushaltskapitel betroffen, wurde ab 2006 ein Ausgleich über sogenannte Splittbuchungen vorgesehen. Diese konnten leider wegen der anfangs unzureichenden Berücksichtigung in den anderen Haushaltskapiteln und wegen der fehlenden Regelung für Abordnungen an die Schulbehörden erst mit Verzögerung bzw. nicht vollständig umgesetzt werden.

Schaffung und Bewirtschaftung des gemeinsamen Budgets:

Mit Beginn des Jahres 2005 traten die Vereinbarungen zum gemeinsamen Budget in Kraft, die vom Arbeitsbereich zusammen mit dem MK durch Abstimmungsgespräche mit den Schulträgern und Schulen vorbereitet wurden. In der dadurch entstandenen Mustervereinbarung (vgl. virtueller Anlagenband/Anlagen des AB 3 Budgetierung/Anlage 1 AB 3 Budgetierung-Entwurf Budgetvereinbarung.pdf) war geregelt, dass befristet bis zum Ende des Schulversuchs die Landes- und Schulträgermittel gegenseitig deckungsfähig sind und die Haushaltsreste vollständig auf das Folgejahr übertragen werden.

Dieses Muster stellte die Grundlage für die schulspezifischen Regelungen zum gemeinsamen Budget dar, die zwischen dem Land, den Schulen und Schulträgern vereinbart wurden. Diese enthalten unterschiedlich ausgeprägte schulträgerseitige Budgets (Struktur und Volumen) und trugen damit innerhalb der gemeinsamen Rahmenvereinbarung den heterogenen Interessen und Möglichkeiten vor Ort Rechnung.

Da zum Beginn des Jahres 2005 die rechtlichen Möglichkeiten zur Führung eines Schul Girokontos noch nicht geschaffen werden konnten, wurde im Gegensatz zu den ursprünglichen Planungen in den Vereinbarungen geregelt, alle Zahlungsvorgänge mit Ausnahme der Personalkosten (Zahlungen erfolgen durch das Niedersächsische Landesamt für Bezüge und Versorgung –NLBV-) über das Kassensystem des Schulträgers oder über ein von ihm für die Schule eingerichtetes Girokonto abzuwickeln. Bei einem Schulträger ließ sich keine dieser Lösungen umsetzen, so dass es dort bei der vorherigen Praxis (Schulträger- und Landeskasse) blieb.

2.3.3 Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen

In ihren Abschlussberichten zur Budgetierung (vgl. virtueller Anlagenband/Übergeordnete Anlagen/Abschlussberichte der ProReKo-Schulen) stellen die Schulen das Erreichen ihrer Leistungsversprechen und die begünstigenden und behindernden Faktoren dar. Die schulspezifischen Leistungsversprechen tragen den Besonderheiten der einzelnen Standorte Rechnung und können wegen ihrer Vielfalt an dieser Stelle nicht im Detail gewürdigt werden. Zusammenfassend ergibt sich aber aus den Berichten, dass die Zielsetzungen in den meisten Fällen erreicht bzw. die dazu erforderlichen Prozesse begonnen wurden.

Hinsichtlich der aufgeführten Einflussfaktoren sollen hier nur diejenigen mit landesweiter Relevanz berücksichtigt werden. Als erschwerende Faktoren werden vor allem die komplizierte Bewirtschaftung der Mittel und der Stellen, ein fehlendes Girokonto und auch die zu geringe Vorerfahrung genannt. Als begünstigende Faktoren für das Erreichen der Ziele werden insbesondere die gegenseitige Deckungsfähigkeit im gemeinsamen Budget, die Übertragbarkeit der Haushaltsreste, die eigenverantwortliche Stellenbewirtschaftung, die Einstellung von Verwaltungsleitungen sowie die Unterstützung durch den Schulträger bzw. das Land aufgeführt.

Bei der Beantwortung der Abschlussfrage „Was ist uns am Ende wichtig?“ wird mit großem Nachdruck auf die Bedeutung des eigenverantwortlich zu bewirtschaftenden Gesamtbudgets für zahlreiche Entwicklungen und Projekte in der Schule und in der Region hingewiesen, die erst durch diese Entscheidungsspielräume realisiert werden konnten. Neben der Einführung vereinfachter Bewirtschaftungsverfahren und der Nutzungsmöglichkeit eines Girokontos möchten einzelne Schulen als weitere Wünsche die Frage der Rechtspersönlichkeit geklärt wissen und die Schulträgerhaushalte auch im Vermögens- und Personalbereich eigenverantwortlich bewirtschaften.

2.3.4 Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs

Bei der Darstellung der Ergebnisse werden die Erfahrungen der Schulen, der Schulträger und des Landes berücksichtigt, die auf Befragungen (2006 und Anfang 2008) und einschätzenden Berichten am Ende des Schulversuchs beruhen. Weiterhin fließen die Erkenntnisse ein, die der Arbeitsbereich im Versuchszeitraum durch die Kooperation mit den Fachreferaten und den Schulen gewonnen hat. Insgesamt ist festzuhalten, dass die in den Arbeitspaketen 3.1 bis 3.3 angestrebten Ziele als erreicht gelten können, was in den folgenden Kapiteln im Einzelnen dargestellt wird.

Vorläufige Einschätzung der AG Evaluation:

Die AG Evaluation konnte keinen abschließenden Bericht vorlegen, da die erforderlichen Daten für das Haushaltsjahr 2007 noch nicht vorlagen. Der vorläufige Abschlussbericht (vgl. virtueller Anlagenband/Anlagen des AB 3 Budgetierung/Anlage 2 AB 3 Budgetierung - Evaluationsergebnis.pdf) beschränkt sich daher hinsichtlich der Budgetnutzung auf eine Einschätzung der

Haushaltsjahre 2005 und 2006. Sobald die nötigen Daten für das Jahr 2007 aufbereitet sind, wird die AG Evaluation den gesamten Versuchszeitraum auswerten und die Ergebnisse dem Transferprozess zur Verfügung stellen.

Was die Bewirtschaftung anbetrifft, lassen sich aber schon jetzt verlässliche Aussagen treffen, da bereits im Laufe des Jahres 2006 eine erste Evaluation zur Bewirtschaftung des Budgets durchgeführt wurde, bei der es schwerpunktmäßig um Fragen der Handhabung und Wirksamkeit ging. Diese Befragung wurde 2008 bei einer Fortbildung für die Verwaltungsleiter wiederholt, um die Ergebnisse mit dem Erfahrungszuwachs zu ergänzen.

Daraus ergibt sich, dass die Schulen das vereinbarte gemeinsame Budget als großen Fortschritt ansehen. Sie schätzen besonders die selbstständige Bewirtschaftung der Stellen und der gesamten Mittel, die ihnen bis dahin unbekannte Handlungsspielräume für ihre Planungen bei hoher Verlässlichkeit einräumen und schnelle Reaktionen auf sich verändernde Rahmenbedingungen ermöglichen. Diese hohe Flexibilität wurde offenbar zielgerichtet für die Sicherung und Erhöhung der quantitativen Unterrichtsversorgung und für die bedarfsgerechte Verbesserung der Qualifizierungsangebote genutzt. Generell kann von einem sehr kosten- und verantwortungsbewussten Umgang mit den anvertrauten Ressourcen gesprochen werden.

Bemängelt wird seitens der Schulen vor allem die komplizierte Bewirtschaftung des gemeinsamen Budgets, die aus den unterschiedlichen Verfahrensvorgaben und Abwicklungen des Zahlungsverkehrs an den einzelnen Standorten resultiert. So werden i. d. R. die Haushaltsmittel des Landes und der Schulträger getrennt und nicht mit einem einheitlichen Rechnungswesen bewirtschaftet. Auch ist die Abwicklung des Zahlungsverkehrs und dessen Integration in die Buchführung verschieden geregelt und teilweise mit hohem Arbeitsaufwand verbunden. Wegen des fehlenden landesseitigen Schulgirokontos mussten die Schulen auf die vom Schulträger eingeräumten Möglichkeiten zurückgreifen und sich entsprechend anpassen.

Hinsichtlich der Verwendung des gemeinsamen Budgets kommt der Arbeitsbereich Budgetierung zu der vorläufigen Einschätzung, dass die Schulen insgesamt die Budgets im vorgesehenen Rahmen genutzt haben. Es kam zwar durch Fehleinschätzungen und Bewirtschaftungsfehler in zwei Fällen zu Haushaltsüberschreitungen, die aber von den Schulen abgebaut werden müssen und kapitelintern ausgleichbar sind.

Insgesamt hat die AG Evaluation in ihrer vorläufigen Einschätzung keine Bedenken, das gemeinsame Budget mit der gegenseitigen Deckungsfähigkeit und Übertragung der Haushaltsreste beizubehalten.

Berichte der Fachreferate 12 und 44 des MK:

Zusätzlich werden an dieser Stelle die Erfahrungen der beteiligten MK-Fachreferate 12 und 44, die die Umsetzung an den Schulen administrativ und beratend begleitet haben, zusammengefasst dargestellt (vgl. virtueller Anlagenband/Anlagen des AB 3 Budgetierung/Anlage 3 AB 3 Budgetierung – Stellungnahme Referat 12 (MK).pdf; virtueller Anlagenband/Anlagen des AB 3 Budgetierung/Anlage 4 AB 3 Budgetierung – Stellungnahme Referat 44 (MK).pdf).

Das Ref. 44 kommt zu einer insgesamt deutlich positiven Bewertung der Versuchsergebnisse. Die Anpassung der Budgets mit dem Stellenausgleich funktioniere mittlerweile ohne Probleme. Die Schulen hätten zudem gezeigt, dass sie mit der gewonnenen Entscheidungsfreiheit verantwortungsvoll umgehen und die Ressourcen des Landes wirtschaftlich einsetzen. Auch bei Belastungssituationen (z. B. Einsparmaßnahmen) hätten die Schulen die erhöhte Flexibilität sinnvoll zur Problemlösung genutzt.

Das Ref. 44 schlägt für den Transfer vor, auf jeden Fall die Bewirtschaftung der Stellenpläne den Schulen zu überlassen und zur Regulierung von berechtigten Ausgleichszahlungen einen angemessen ausgestatteten Zentralfonds einzurichten. Das System der Splittbuchungen soll übernommen, aber um die Abordnungen an die Schulbehörden erweitert werden. Das Verfahren zum Budgetausgleich kann beibehalten und künftig ganz durch die Landesschulbehörde wahrgenommen werden. Wichtig sei es, in der Transferphase ein Verfahren zu entwickeln, mit dem sich die in Einzelfällen noch vorhandenen Ungleichheiten bei den Stellenplänen der Schulen ausgleichen lassen.

Das Ref. 12 erläutert in seiner Stellungnahme die aufgetretenen Probleme bei der Erstellung der „Eröffnungsbilanz“ und den erheblichen Betreuungsaufwand, der für die Umsetzung erforderlich war. Die Umstellung der Personalkostenabrechnung zu IST-Kosten soll die Fehleranfälligkeit reduzieren. Das Referat plädiert auf Grund der Erfahrungen dafür, künftig das haushaltswirtschaftliche Instrumentarium des Beschäftigungsvolumens auch für diese Schulen einzuführen.

Weiterhin sollen die Ausgleichsmaßnahmen für die Budgets reduziert und die Splittbuchungen besser verankert werden. Der Zentralfonds soll im Grundsatz beibehalten werden, jedoch sind die bedarfsgerechte Ausstattung und die Finanzierung zu klären.

Der Schulversuch habe auch gezeigt, dass unbedingt die Rechtsgrundlagen für die unbefristete Beschäftigung von Verwaltungs- und sonstigen Assistenzkräften, deren Finanzierung bisher nicht in der Zuständigkeit des Landes liegen, geschaffen werden müssen. Weiterhin sei es sinnvoll, für die schulträgerseitigen Budgetbestandteile gewisse Mindeststandards einzuführen.

Das Ref. 12 empfiehlt, durch sorgfältige Vorbereitungen (Datengrundlage, klare Vorgaben zur Bewirtschaftung) in der Startphase den Betreuungsaufwand zu senken und gleichzeitig die Verteilungsgerechtigkeit zu erhöhen. Weiterhin sollte geklärt werden, ob auch kleine Schulen in der Lage sind, ProReKo erfolgreich umzusetzen, ob der erforderliche Personalbestand in der Landesschulbehörde ausreicht und ob die mit der Dezentralisierung verbundene Einbuße bei der Flexibilität des Gesamtsystems akzeptabel bzw. gewollt sei.

Gesamteinschätzung des AB Budgetierung:

Der Landtagsbeschluss konnte in dem Teilbereich der Budgetierung nicht in seiner ganzen Tiefe umgesetzt werden. Vor allem das Instrumentarium „Geld statt Stellen“ ließ sich aus haushaltsrechtlichen Gründen während des Versuchs nicht umsetzen. Der Arbeitsbereich hat sich aber bemüht, die dieser Aussage und den anderen Zielen zu Grunde liegenden Intentionen wei-

testgehend berücksichtigen. In den einzelnen Arbeitspaketen (AP) wurden folgende Ergebnisse erreicht:

Die Rahmenbedingungen für das gemeinsame Budget (AP 3.1) sind geklärt, und es gibt Kriterien für die Bemessung des Landesbudgets (AP 3.2). Das Bemessungskriterium der gewichteten Lehrkräftesollstunden-Budgets hat sich bewährt, da es verlässlich ist und die bildungsgangbezogene Ressourcenwertigkeit entsprechend der Vorgabe des Landes berücksichtigt. Allerdings konnte das Verteilkriterium bei den Schulen nicht vollständig wirksam werden, da deren vorhandener Stellenbestand zunächst ausfinanziert werden musste.

Weiterhin wurden diverse Verfahren für die weiter entwickelte Budgetierung (AP 3.3) entwickelt und erprobt. Die Umsetzung eines Schulkontos für Landesmittel (AP 3.3.1) ist leider nicht zu Beginn des gemeinsamen Budgets gelungen, so dass die Schulen auf unterschiedliche Alternativen zur Abwicklung des Zahlungsverkehrs ausweichen mussten. Diese Lösungen führten zwar auch zum Ziel, verursachten aber zum Teil unnötigen Mehraufwand, wenn sich z. B. damit keine mit der Buchführung verbundenen automatisierten Zahlungsverfahren einrichten ließen.

Ein abgestimmtes Bewirtschaftungssystem für das gemeinsame Budget (AP 3.3.2) liegt in Ansätzen vor: Es enthält bei allen Schulen die Bewirtschaftung der Teilbudgets der Schulträger und des Landes inkl. der Führung der Stellenpläne, wobei Unterschiede in den Verfahren bestehen: Hinsichtlich der Stellen und Landesmittel müssen die Nachweistabellen des Landes geführt werden, die Nachweisverfahren der Schulträger sind nicht einheitlich geregelt. Die Abstimmung besteht darin, dass man sich bei der Bewirtschaftung auf die Verfahrensunterschiede einstellt. Günstiger wäre sicherlich die Schaffung eines zentral vorgegebenen, einheitlichen Bewirtschaftungssystems, das die Mittelverwaltung der Kostenträger arbeits- und kostensparend vereinigt.

Ein Problem entstand während des Versuchs bei der Abrechnung der Personalkosten, die entsprechend den Vereinbarungen bei den Schulen zu den Durchschnittssätzen verrechnet wurden. Dadurch sollte eine Benachteiligung der Schulen vermieden werden, die durch individuell stärker abweichende Personal-IST-Kosten entstehen können. Es zeigte sich aber, dass im Versuchszeitraum im Kapitel 0722 die tatsächlichen Kosten, die laut der Abrechnung des NLBV anfielen, erheblich über den angesetzten Durchschnittskosten lagen. Da die HH-Kapitel zu IST-Kosten abgerechnet werden, erfolgt auch die schulbezogene Abrechnung ab 2008 auf gleicher Basis, um Haushaltsüberschreitungen zu vermeiden. Da die Abweichungen bei den IST-Kosten unterschiedlich hoch ausfallen, sind Korrekturen bei der Mittelzuweisung erforderlich.

Ein flexibles System zur Stellenbewirtschaftung (AP 3.3.3) ist durch die Einführung der sog. Stellenhülsen in Ansätzen entwickelt worden. Dadurch lassen sich notwendige Anpassungen bei den Stellenplänen durch das Haushaltsreferat leichter und schneller vornehmen. Eine vollständig flexible Lösung, die innerhalb eines begrenzten Gesamtrahmens Stellenplanveränderungen den Schulen überlässt, konnte wegen der fehlenden haushaltsrechtlichen Grundlagen auch in Teilbereichen nicht weiter verfolgt werden.

Weiterhin ist es gelungen, ein einfaches und transparentes Verfahren zur Budget- und Stellenplananpassung (AP 3.3.4) zu entwickeln. Sowohl die Bemessungsgrundlage (Abweichung der Lehrkräftesollstunden-Budgets vom vierjährigen Mittelwert) als auch die Organisation des Stellenaustausches haben sich bewährt, da sie auf akzeptierten Grundsätzen beruhen und transparent wie verlässlich sind.

Insgesamt gesehen konnte gemeinsam mit den Fachreferaten ein Konzept entwickelt und erprobt werden, dass den Schulen die Bewirtschaftung aller Stellen und Mittel überträgt. Nach Beseitigung der Anfangsschwierigkeiten, die einen erhöhten Unterstützungsbedarf erforderten, nahmen die Schulen sich dieser Aufgabe zunehmend sicherer an. Die unterschiedlichen Haushaltsabrechnungs- und Bewirtschaftungssysteme des Landes und der Schulträger wie auch das Fehlen eines schuleigenen Girokontos erschwerten die Bewirtschaftung des gemeinsamen Budgets. Daher ist es bei der Übertragung auf alle Schulen sinnvoll, die Bewirtschaftungsverfahren weiter zu vereinfachen, um den externen Unterstützungsbedarf zu reduzieren und die Umsetzungssicherheit zu erhöhen.

2.3.5 Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen

Das gemeinsame Budget mit seinen Handlungsspielräumen ermöglicht den Schulen, die anspruchsvollen Ziele eines regionalen Kompetenzzentrums rasch und unbürokratisch zu erreichen. Wie die Berichte der Schulen, des Arbeitsbereichs Bildungsangebote und des Ref. 44 zeigen, wären z. B. die vielfältigen Verbesserungen der regionalen Bildungsangebote oder der qualitativen wie quantitativen Unterrichtsversorgung und das effektivere Personalmanagement sonst so nicht möglich gewesen. Daher und auf Grund der positiven Versuchsergebnisse empfiehlt der Arbeitsbereich Budgetierung, das in den ProReKo-Schulen erprobte Budgetierungssystem auf alle berufsbildenden Schulen zu übertragen und dabei die u. a. Verbesserungsvorschläge zu berücksichtigen.

Rahmenvereinbarung zum gemeinsamen Budget:

Die bisherige Rahmenvereinbarung, die zwischen dem Land, den Schulträgern und den berufsbildenden Schulen abgestimmt wurde, hat sich bewährt, da sie auch standortspezifische Anpassungen ermöglicht. Sie kann daher in dieser Form für den Abstimmungsprozess mit nunmehr allen Schulträgern und Schulen Niedersachsens genutzt werden, wobei die im Folgenden beschriebenen Veränderungen gegenüber der Ausgangslage zu berücksichtigen sind.

Landesseitige Verteilung der Ressourcen:

Die Verteilung der Mittel auf die Schulen sollte aus den zuvor schon genannten Gründen auf Basis der Lehrkräftesollstunden-Budgets erfolgen. Allerdings müssen die Schulen beim Start zunächst einmal mit dem vorhandenen Stellenbestand arbeiten, was ggf. einen kapitelinternen Ausgleich auf der Mittelseite erfordert. Durch ein zentrales Anpassungsverfahren kann auf Dauer bei der Stellenverteilung ein Ausgleich erreicht werden, der dem Verteilkriterium der Lehrkräftesollstunden-Budgets angemessen Rechnung trägt.

Der bisher schon bestehende Zentralfonds sollte - entsprechend angepasst - so lange beibehalten werden, wie Ausgleichnotwendigkeiten bestehen. Er kann darüber hinaus auch bei der zentralen Steuerung der Verfahren zur Stellenplananpassung eine Rolle spielen. Hinsichtlich der jährlichen Anpassung der landesseitigen Budgets und Stellen sollte das bewährte Verfahren (Ausgleich der Abweichungen vom vierjährigen Mittelwert) beibehalten werden, da es transparent und einfach zu handhaben ist.

Die während des Versuchs von den Referaten 12 und 44 wahrgenommenen zentralen Aufgaben zur Steuerung der Stellen und Budgets sowie der Überprüfung der Einhaltung der haushaltswirtschaftlichen Vorgaben sind bei einer Übertragung auf alle Schulen durch das MK bei der derzeitigen Personalausstattung nicht mehr leistbar. Diese Aufgaben und die beratende Betreuung sollten daher auf die Dezernate 4 und 5 der Landesschulbehörde übertragen werden.

Bewirtschaftung der Budgets und Stellenpläne:

Die Ergebnisse des Schulversuchs zeigen, dass ein gemeinsames Budget an berufsbildenden Schulen erfolgreich geführt und bewirtschaftet werden kann. Auf Grund der komplizierten Bewirtschaftung sollten jedoch weitere Vereinfachungen bzw. Verbesserungen angestrebt und umgesetzt werden, die mit weniger Aufwand bei den Schulen und den Schulbehörden auskommen und trotzdem zu einem sicheren Ergebnis führen. Dazu zählen vor allem:

- a) Zum Ausgleich der Differenzen bei den Personalkosten zwischen den IST-Kosten und den Durchschnittswerten sollte ein einfach zu handhabendes Modell über die Korrektur der Mittelzuweisung eingesetzt werden. Hierbei sollten die Erprobungsergebnisse eines für 2008 entwickelten Verfahrens berücksichtigt werden.
- b) Die Flexibilität bei der Stellenbewirtschaftung sollte durch die entsprechende Ausweitung von Stellenhülsen weiter erhöht werden, damit die Schulen die erforderlichen Veränderungen in Absprache mit der künftig für die haushaltswirtschaftliche Abwicklung des Kapitels beauftragten Schulbehörde möglichst schnell vornehmen können.

Diese Maßnahmen wären entbehrlich, wenn die Schulen die Stellenpläne weitestgehend eigenverantwortlich gestalten und bewirtschaften könnten. Denkbar wäre es, durch ein jährlich festzusetzendes Limit (z. B. Anteil am landesseitigen Budget) die Ausgaben für dauerhaft beschäftigtes Personal zu begrenzen und innerhalb dieser Grenzen eine weitgehende Gestaltungsfreiheit einzuräumen. Damit käme man den Zielen der Landtagsentschließung zu ProReKo näher und würde den zentralen Steuerungsaufwand senken. Dafür bestehen aber derzeit nicht die rechtlichen Voraussetzungen.

- c) Im Sinne einer kostenbewussten Bewirtschaftung der Budgets sollten Kosten für Leistungen, die die Schulen für Dritte erbringen, erstattet werden. Daher ist das System der Splittbuchungen weiter zu vervollständigen und der Zentralfonds für den Ausgleich von nicht anderweitig abzudeckenden Fällen vorzusehen.

- d) Zur Bewirtschaftung der Stellen und Mittel sollte ein einheitliches und zentral auswertbares Rechnungswesen eingesetzt werden, das die differenzierten Ergebnisse der Teilbudgets der beiden Kostenträger und auch den Gesamtabchluss ausweist und die Integration der vom Arbeitsbereich Steuerung ausgeformten Kosten- und Leistungsrechnung ermöglicht.

Dieses System sollte Schnittstellen zu anderen Datenquellen (BBS-Planung, NLBV, ggf. PMV) umfassen, um möglichst die Datenübertragungen per Hand zu minimieren. Gleichzeitig ließe es sich für die Finanzplanung der Schulen einsetzen, würde den Beratungs- und Unterstützungsaufwand senken und bei zentraler Datenverwaltung auch eine rasche landesweite wie schulspezifische Auswertung erleichtern.

- e) Es sollte die Einrichtung eines Schulgirokontos ermöglicht werden, das sich in die o. a. Bewirtschaftungsverfahren integrieren lässt.

Die Umsetzung muss durch Schulungen und Fortbildungen der an den Schulen für diesen Bereich verantwortlichen Verwaltungsleitungen begleitet werden.

Einrichtung einer Transfer-Arbeitsgruppe:

Für die Übertragung der Budgetierung auf alle berufsbildenden Schulen können einige der im Schulversuch praktizierten Bewirtschaftungs- und Ausgleichsverfahren direkt übernommen werden. Dazu zählen z. B. die Bemessungskriterien für die Verteilung und die jährlichen Anpassungen der schulspezifischen Budgets entsprechend den unterschiedlichen Entwicklungen.

Hinsichtlich der Bewirtschaftung der Budgets und der Stellen ist es allerdings sinnvoll, Verfahrensanpassungen - wie weiter oben erläutert - vorzunehmen und die von den Fachreferaten aufgeworfenen Fragen zu klären. Da die Änderungsnotwendigkeiten sich erst durch die bei der Umsetzung gewonnenen Erfahrungen ergaben, war es während des Schulversuchs nicht mehr möglich, diese Veränderungen im Detail zu entwickeln. Da zwischen den Vorschlägen zum Rechnungswesen und zur Bewirtschaftung der Stellen und Mittel enge Beziehungen bestehen, sollten die Lösungen in einem Prozess entwickelt werden, der eine Berücksichtigung dieser Wechselwirkungen ermöglicht.

Daher ist es aus Sicht des AB Budgetierung erforderlich, in der Transferphase die weitere Entwicklung der Verfahren durch eine spezielle Arbeitsgruppe, der Vertreter des Landes (Ref. 12 und Ref. 44, Landesschulbehörde), der Schulen und der Schulträger angehören, fortzuführen.

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 3: Budgetierung
AB Verantwortliche(r):	Ulrich Mühlenhoff; Landesschulbehörde - Standort Osnabrück; Tel.: 0541 / 314-465; Ulrich.Muehlenhoff@lschb-os.niedersachsen.de
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008

<p>Ausformulierung des Transfervorschlages</p>	<p>Das während des Schulversuchs positiv erprobte Budgetierungssystem sollte unter Berücksichtigung der erarbeiteten Verbesserungsvorschläge auf alle BbS übertragen werden. Das bedeutet im Einzelnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verteilung der Landesmittel und Stellen auf die BbS zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung. Als Verteilkriterium sollten die Lehrkräfte-sollstunden-Budgets dienen, wobei Ausgleichsmaßnahmen in der Startphase bei ungleicher Stellenverteilung erforderlich sind. • Abstimmung einer Rahmenvereinbarung zur Schaffung eines gemeinsamen Schulbudgets, in dem die Landes- und Schulträgermittel gegenseitig deckungsfähig sind und die Haushaltsreste vollständig auf das Folgejahr übertragen werden. • Einsatz eines Rechnungswesens zur Bewirtschaftung des gemeinsamen Budgets, das auch die Kosten- und Leistungsrechnung ermöglicht und den Nachweisanforderungen des Landes und der Schulträger genügt bzw. die erforderlichen Daten schnell bereitstellt. Es sollte zentral auswertbar und für Planungszwecke nutzbar sein sowie Schnittstellen zu ergänzenden Datenquellen enthalten. • Möglichkeit der Einrichtung eines Girokontos für die BbS zur eigenverantwortlichen Abwicklung des Zahlungsverkehrs (Ausnahme Personalkosten → NLBV) mit der Integration in das Rechnungswesen. • Anwendung von vorhandenen Instrumenten zum Ausgleich der unterschiedlichen Kostenbelastung (Differenzen zwischen Durchschnitts- und Ist-Kosten) und zur Anpassung der Mittel und Stellenpläne auf Grund der unterschiedlichen Entwicklungen der BbS. • Erhöhung der Flexibilität bei der Bewirtschaftung der Stellenpläne durch die Ausweitung der „Stellenhülsen“. Empfehlung: Entwicklung von Alternativen zu relativ starren Stellenplänen, z. B. durch Setzung finanzieller Obergrenzen für dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse. • Förderung des kostenbewussten Wirtschaftens durch geeignete Maßnahmen („Splittbuchungen“, Zentralfonds) zur angemessenen Erstattung der Kosten für Leistungen, die BbS für Dritte erbringen. <p>Da zwischen den einzelnen Umsetzungsschritten enge Verbindungen bestehen, sollte die weitere Verfahrensentwicklung im Rahmen einer Transferarbeitsgruppe erfolgen, in der Vertreter des Landes (Ref. 12 und Ref. 44, Landesschulbehörde), der Schulen und der Schulträger vertreten sein sollten. Die Einbeziehung der im Schulversuch gewonnenen Erfahrungen sollte auf jeden Fall sichergestellt werden.</p>
<p>Rahmenbedingungen</p>	
<p>Beschreibung der Ausgangslage</p>	<p>Siebzehn der ProReKo-Schulen besaßen Vorerfahrungen durch die Beteiligung an dem Modellversuch Personalkostenbudgetierung an allgemein bildenden und berufsbildenden Schulen. Darüber hinaus lagen Erfahrungen im Umgang mit den budgetierten Mitteln der Schulträgerhaushalte vor. Die Bewirtschaftung von Stellenplänen und Mitteln im Rahmen eines gemeinsamen Budgets mit gegenseitiger Deckungsfähigkeit stellte für alle ein Novum dar.</p>
<p>Evaluation</p>	<p>Die Evaluation erfolgte entsprechend den Vereinbarungen zum gemeinsamen Budget durch eine Arbeitsgruppe, an der Vertreter des Landes, der Schulträger und der Schulen beteiligt waren. Grundlagen der Evaluation waren Befragungen der Schulen bzw. Schulträger und Auswertungen der Mittelnachweise. Da die Ergebnisse von 2007 noch nicht ausgewertet werden konnten, liegt für den Versuchszeitraum hinsichtlich der Verwendung der Budgets nur eine vorläufige Einschätzung der AG Evaluation vor. Weiterhin fließen die Erfahrungen ein, die der Arbeitsbereich Budgetierung im Versuchszeitraum durch die Kooperation mit den Fachreferaten und den Schulen, die jeweils noch eigenständige Stel-</p>

	<p>lungnahmen abgegeben haben, gewonnen hat. Insgesamt lag eine breite Erkenntnisgrundlage vor.</p>
<p>Erfolgsbedingungen</p>	<p>Es wird empfohlen, bei der Übertragung des an den ProReKo-Schulen erprobten Budgetierungssystems auf alle BbS folgende Vorschläge zu berücksichtigen, die eine erfolgreiche Umsetzung erheblich erleichtern:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zum Ausgleich der Differenzen bei den Personalkosten zwischen den IST-Kosten und den Durchschnittswerten sollte ein einfach zu handhabendes Modell über die Korrektur der Mittelzuweisung eingesetzt werden. • Die Flexibilität bei der Stellenbewirtschaftung sollte durch die Ausweitung von Stellenhülsen erhöht werden, damit die Schulen die nötigen Änderungen in Absprache mit der Schulbehörde möglichst schnell vornehmen können. Ergänzend sollte geprüft werden, ob nicht durch eine Änderung der Rechtsvorschriften eine noch weitergehende Flexibilisierung möglich ist, die lediglich finanzielle Grenzen setzt, womit man den Zielen der Landtagsentschließung zu ProReKo näher käme. • Im Sinne einer kostenbewussten Bewirtschaftung sollten Kosten für Leistungen, die die Schulen für Dritte erbringen, erstattet werden. Daher ist das System der Splittbuchungen weiter zu vervollständigen und der Zentralfonds für den Ausgleich von nicht anderweitig abzudeckenden Fällen vorzusehen. • Zur Bewirtschaftung der Stellen und Mittel sollte ein einheitliches und zentral auswertbares Rechnungswesen eingesetzt werden, das die differenzierten Ergebnisse der Teilbudgets der beiden Kostenträger und auch den Gesamtabschluss ausweist und die Integration der vom AB Steuerung ausgeformten Kosten- und Leistungsrechnung ermöglicht. • Dieses System sollte Schnittstellen zu anderen Datenquellen (BBS-Planung, NLBV, ggf. PMV) umfassen, um die Datenübertragungen per Hand zu minimieren. Gleichzeitig ließe es sich für die Finanzplanung der Schulen einsetzen, würde den Beratungs- und Unterstützungsaufwand senken und bei zentraler Datenverwaltung auch eine rasche landesweite wie schulspezifische Auswertung erleichtern. • Es sollte die Einrichtung eines Schulgirokontos ermöglicht werden, das sich in die o. a. Bewirtschaftungsverfahren integrieren lässt. <p>Die für die Umsetzung erforderlichen Verfahren müssen teilweise durch eine Arbeitsgruppe im Detail erarbeitet und abgestimmt werden. Die Übertragung auf alle Schulen muss durch Schulungen und Fortbildungen der an den Schulen für diesen Bereich verantwortlichen Verwaltungsleitungen begleitet werden.</p>
<p>Aufwand und Nutzen</p>	<p>Der Kernbereich des Transfervorschlages besteht aus der Übertragung des gemeinsamen Budgets inkl. der eigenverantwortlichen Bewirtschaftung der Stellenpläne. Der Nutzen besteht für die Schulen darin, dass sie durch die gegenseitige Deckungsfähigkeit und die sichere Übertragung von Ausgabenresten flexibler auf die regionalen und temporären Sonderfälle reagieren und gleichzeitig verlässlicher planen können.</p> <p>Der zusätzliche Aufwand besteht in der selbstständigen Bewirtschaftung der Stellen und der Mittel, der wegen der unterschiedlichen Lösungen an den Schulen ähnlich wie der Nutzen nicht vergleichend zu bewerten ist. Die Erfahrungen des Schulversuchs haben aber gezeigt, dass der Aufwand an den Schulen und in der Schulbehörde sehr hoch war, was sich aber künftig durch die Einführung eines einheitlichen Rechnungswesens, das auch verbesserte Auswertungsmöglichkeiten mit sich bringt, erheblich reduzieren lässt.</p> <p>In den Abschlussberichten der Schulen wird aber deutlich, dass aus ihrer Sicht schon jetzt der Nutzen den Aufwand übersteigt.</p>

„good-practice“	Die Schulen haben das gemeinsame Budget und dessen Bewirtschaftung sehr unterschiedlich umgesetzt (vgl. Evaluation), um ihren spezifischen Bedingungen Rechnung zu tragen. Daher ist die Darstellung von „good-practice“ hier nicht sinnvoll, zumal künftig ein noch nicht im Detail bekanntes einheitliches Bewirtschaftungssystem angestrebt wird. Bei der Entwicklung dieses einheitlichen Rechnungswesens sollte aber auf den differenzierten Erfahrungsschatz der Schulen zurückgegriffen werden.
Organisatorisches Umfeld	
Wer nimmt künftig die beschriebenen Aufgaben wahr?	<ul style="list-style-type: none"> • Kultusministerium Referate 12 und 44 • Landeschulbehörde (Dezernate 4 und 5) • Schulen als ReKos <p>Der Aufwand ist derzeit nicht exakt zu beschreiben, da er von den noch abzustimmenden Organisations- und Verfahrensformen abhängt.</p>
Welche Personalqualifizierungen sind notwendig?	In den Schulen sind die Schul- und ggf. Verwaltungsleitungen hinsichtlich der Bewirtschaftung der Stellenpläne und der Budgetmittel zu schulen. Die Intensität ist auch hier abhängig von den gewählten Verfahren.
Welche Haushaltsmittel sind notwendig?	Nicht exakt absehbar, aber es sind keine zusätzlichen Kosten zu erwarten, die nicht wieder erwirtschaftet werden können.
Welcher Beratungs- und Unterstützungsbedarf liegt vor?	Derzeit nicht zu beschreiben, da abhängig von der Umsetzung.
Beschreibung / Unterscheidung: Anfangs- und Daueraufwand	In der Vorbereitungsphase ist zusätzlicher Aufwand für die Schulungen und die Datenerhebung (korrekte Anfangsbilanz) zu erwarten; der Daueraufwand wird aber in Abhängigkeit vom gewählten Rechnungswesen erheblich geringer sein.

2.4 Abschlussbericht Arbeitsbereich Personalmanagement

Für den Arbeitsbereich Personalmanagement sind zu Beginn des Projekts sechs Arbeitspakete als besonders wichtige Bestandteile identifiziert worden. Die Einführung eines umfassenden Personalmanagements in der Schule berührt vielerlei rechtliche Fragestellungen, bedingt strukturelle Veränderungen in Aufbau- und Ablauforganisation und hat vielfältige Interessenlagen zu berücksichtigen. Zu betonen ist aber, dass die bearbeiteten Bereiche nicht als abschließend für ein umfassendes Personalmanagement angesehen werden können.

Bereits früh wurde erkannt, dass die Arbeitspakete „Herausragende besondere Leistungen“ und „Arbeitszeit“ während des Projektlaufs nicht würden zufriedenstellend bearbeitet werden können. Eine Konzentration auf die Bereiche „Übertragung dienstrechtlicher Befugnisse“, „Personalvertretungsrecht“, „Assistenzkräfte“ und „Personalentwicklung“ erschien als Basis für die Implementierung eines umfassenden Personalmanagements als geboten. Die folgenden Berichte aus den Arbeitspaketen zeigen, dass hier durchaus beachtenswerte Resultate zu verzeichnen waren.

2.4.1 Abschlussbericht Arbeitsbereich Personalmanagement – Dienstrechtliche Befugnisse

2.4.1.1 Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen

Zunächst war ein Vorschlag zu erarbeiten, welche dienstrechtlichen Befugnisse auf die ProReKo-Schulen übertragen werden sollen. Dabei sollte geklärt werden, welche Befugnisse den Schulleiterinnen und Schulleitern vorbehalten bleiben sollen und welche auch auf andere Inhaberinnen und Inhaber höherwertiger Ämter mit Schulleitungsaufgaben weiter übertragen werden können. Anschließend sollten die Auswirkungen der Übertragung dienstrechtlicher Befugnisse festgestellt und hieraus abgeleitet ein Vorschlag für die dauerhafte Übertragung dienstrechtlicher Befugnisse entwickelt werden.

2.4.1.2 Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung

Die für das Einstellungsverfahren zum 01.05.2004 erforderlichen Befugnisse wurden im Januar 2004 auf die Schulen übertragen. Die meisten anderen dienstrechtlichen Befugnisse, bezogen auf Abordnungen, Versetzungen und Beförderungen (bis BesGr. A 15), sind dann zum 01.08.2004 übertragen worden. Zudem wurden zum Jahresanfang und im Verlauf des Jahres 2005 noch die Entscheidungsbefugnisse über Sonderurlaub, Mehrarbeit, Teilzeitbeschäftigung und Beurlaubung, Mutterschutzfristen und Elternzeit sowie für Dienstaufsichtsbeschwerden bis hin zur Beurteilungsbefugnis auf die Schulen verlagert.

2.4.1.3 Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen

Die Schulen (und auch die dazu vorliegenden Stellungnahmen der Schulpersonalräte) zeichnen in ihren Abschlussberichten ein positives Bild von der Übertragung der dienst- und personalrechtlichen Befugnisse. Die Durchführung der Einstellungsverfahren und die Stellenbewirtschaftung an der Schule haben sich danach bewährt. Es kann kurzfristiger und stringenter unter Berücksichtigung des Schulprofils und damit im Entwicklungsinteresse der Schule eingestellt werden. Einer an den Bedürfnissen der Schule ausgerichteten Personalbedarfsplanung wird bei den Personaleinstellungsprozessen besser Rechnung getragen. Auch wird der Zusammenhang zwischen Personalbewirtschaftung und Mitbestimmung vor Ort als wichtiger begünstigender Faktor benannt.

Hervorgehoben wird die Unentbehrlichkeit der Verwaltungsleitungen, die Erfolgsgaranten für die Abwicklung des erhöhten Verwaltungsaufwandes sind/waren und diesen für die Schulen erst tragbar gemacht haben. Deutlich wird aber auch, dass die baldige und konsequente Einführung eines einheitlichen Personalmanagementverfahrens (PMV) im Geschäftsbereich des MK erforderlich ist, um die Verwaltungsabläufe verlässlich und einheitlich abwickeln zu können. Gleichermaßen wird aus Sicht der Schulen im Rahmen eines Beratungs- und Unterstützungssystems eine überregionale juristische Beratungsstelle (Landesschulbehörde) stets notwendig sein.

2.4.1.4 Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs

Die Wissenschaftliche Begleitung hat eine Befragung der Schulleitungen durchgeführt. Die Befragungsergebnisse zeigen eine hohe Akzeptanz: Die Übertragung dienstrechtlicher Befugnisse hat den Schulen nur in Einzelfällen Probleme bereitet. Vermehrte und z. T. wiederkehrende Problemanzeigen hat es bei der Stellenbewirtschaftung im Abordnungs- und Versetzungsverfahren gegeben. Hier wird eine Vereinfachung gefordert. Bei dienstlichen Beurteilungen anlässlich von Beförderungen scheint eine Reduzierung des Aufwands und eine stärkere Abstimmung und Vereinheitlichung notwendig zu sein. Für die interne Verteilung der Befugnisse innerhalb der Schulleitungen gab es keine Konfliktsanzeigen. Hierzu bestehen allerdings auch keine landesweit deutlich ablesbaren Erkenntnisse.

Hinsichtlich der Dienstleistungsqualität der Schulbehörden wird eine stärkere Unterstützung durch die Schulaufsicht bei Rechtsfragen, gesetzlichen Änderungen und der Stellenbewirtschaftung für notwendig erachtet. Zudem wird der Aufbau einer an den Bedürfnissen der Schulen orientierten und IT-gestützten Dienstleistungsinfrastruktur angeregt. Dies verknüpft sich mit der Forderung nach ständiger Pflege und elektronischer Verfügbarkeit (incl. Vordrucke) des ProReKo-Schulleiterhandbuchs¹⁵, dessen Nutzen als außerordentlich hoch eingeschätzt wird. Eine kontinuierliche Schulung und ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch der Verwaltungsleiterinnen und -leiter werden gefordert. Schließlich spricht sich eine Mehrheit der Befragten für eine Übertragung der Befugnis „Versetzung in den vorzeitigen Ruhestand“ auf die Schulen aus.

¹⁵ Die umfangreichen Handreichungen für die ProReKo-Schulen zur Wahrnehmung der dienstrechtlichen Befugnisse unter: <http://www.proreko.de/web/Inhalt/Prozesse/Handreichungen.htm> oder www.bbs-reko.niedersachsen.de

Mit den Personalvertretungen der ProReKo-Schulen wurden im Jahr 2007 zwei Workshops zu den Auswirkungen der Übertragung der dienstrechtlichen Befugnisse durchgeführt. Diese haben mit teilweise anderen Akzenten ein ähnliches Ergebnis großer Akzeptanz des Projekts erbracht. Allerdings wurden zu den Bereichen Einstellungsverfahren, Abordnungen/Versetzungen und Beförderungen deutliche Wünsche formuliert: Aufgrund bedarfsorientierter Personal- und Stellenplanung sollten Einstellungsverfahren an Beispielen guter Praxis in der Ablaufplanung bzw. zur Vermeidung eines Wildwuchses an der Standardisierung der Prozesse orientiert werden. Gerade die Personalvertretungen legen Wert auf feste, verinnerlichte Ablaufpläne für Beteiligungsschritte. Wichtig ist auch die landesweite Transparenz bezüglich aller angebotenen Stellen. Somit sollte konsequent eine zentrale Stellenveröffentlichung vorgesehen werden.

Bei Abordnungen stellen sich die so genannten Splitt-Buchungen im Verhältnis zu Schulbehörden und allgemein bildenden Schulen als Hemmnis für Ersatzeinstellungen heraus, wobei das Finden geeigneter Mitarbeiter ebenfalls als Problem angezeigt wurde.

Bei Versetzungen auf Antrag fehlt es an Kriterien und einer neutralen Instanz; insofern werden eine Clearingstelle und ein Stellenpool vorgeschlagen.

Bei Beförderungen (bis hin zur Ausschreibung von A 15-Stellen) werden im Verfahren erneut Standards angemahnt, die zur Beteiligung der Interessenvertretungen bereits an der Ausschreibung führen. Bislang wird nur teilweise ein systematisches Vorgehen bei der Frauenförderung beobachtet. Zudem werden die Anforderungen bei Ausschreibungen mehr und mehr ausgeweitet (allerdings auch als Folge mangelnder Beförderungsstellen). Die zeitnahe Ausschreibung als Motivationsmöglichkeit wurde aber als deutlicher Vorteil von ProReKo empfunden, zudem führt dies zu schnelleren Verfahren.

2.4.1.5 Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen

Nach Vorlage des Zwischenberichts im Herbst 2005 ist es bereits durch Ministerentscheidung vom 01.12.2005 zum Transfer einzelner Elemente aus diesem Arbeitspaket gekommen. So wurden mit RdErl. des MK vom 09.01.2006 bereits die auf die Einstellung, die Abordnung und Versetzung sowie die Beförderung (bis BesGr. A 14) bezogenen dienstrechtlichen Befugnisse auf die Nicht-ProReKo-Schulen übertragen; die Übertragung wurde sukzessive im Verlauf des Jahres 2006 wirksam.

Aufgrund der oben dargestellten positiven Erfahrungen kann auch die weitere – komplette und flächendeckende – Übertragung aller Befugnisse, die den ProReKo-Schulen übertragen wurden, auf alle anderen berufsbildenden Schulen empfohlen werden. Voraussetzung ist,

- dass die Schulen Verwaltungsleitungen einstellen (können) und
- dass ein funktionierendes Zusammenspiel mit einem ordentlich ausgebauten Beratungs- und Unterstützungssystem besteht.

Der Anregung, die Befugnis für die Versetzungen in den vorzeitigen Ruhestand auf die Schulen zu verlagern, wird widersprochen. Dies, ebenso wie die vereinzelt sogar genannte Disziplinarbefugnis, sollte einer „neutralen“ staatlichen Schulaufsicht vorbehalten bleiben, die solch diffizile Verfahren auch rechtssicher abarbeiten kann. Hier kommt es zu sehr auf administrativ einschlägige Erfahrungen und auch die Sicherstellung landesweit einheitlicher Maßstäbe an.

Weitere konkrete Transfervorschläge bedeuten die Bearbeitung von Detailfragen, die sich aus schon weitgehend etablierten Zuständigkeiten ergeben. Die nachfolgenden Vorschläge sind insofern Ergebnis bereits landesweiter Erfahrungen mit den Abläufen und haben bereits einen starken Detaillierungsgrad:

- Es ist ein landesweites Einstellungsausschreibungs-Portal zu schaffen, in dem alle Ausschreibungen für unbefristete Einstellungen aufgeführt werden. Damit soll für die Bewerber eine größtmögliche Transparenz geschaffen und der Zielsetzung des Art. 33 GG (gleicher Zugang zum Amt) entsprochen werden.
- Die Schulen müssen die Möglichkeit haben, ihre Ausschreibungen selbst auf dieser Plattform einzugeben. Es ist eine Mindestdauer festzulegen, in der die Ausschreibungen im Netz stehen (z. B. vier oder sechs Wochen). Diese Frist ist keine Ausschlussfrist, nachträgliche Bewerbungen sind zulässig.
- Für die Art der Ausschreibung werden bestimmte Darstellungsstandards festgelegt, die Ausschreibungen sind verlinkt mit der ggf. ausführlicheren Ausschreibung auf der Website der Schule.
- Die verschiedenen Möglichkeiten für Öffnungsklauseln bei den Ausschreibungen für Bewerberinnen und Bewerber ohne Lehramtsabschluss oder für Gymnasiallehrkräfte werden vorgegeben. Die Schulen wählen aus, mit welchen Bedingungen sie die Ausschreibung versehen.
- Änderungen der Ausschreibungen müssen nachvollziehbar dokumentiert werden.
- Stellenbesetzungen werden auf dem Portal nach außen (für die anderen Bewerber) und nach innen (LSchB, MK) erkennbar von den Schulen gekennzeichnet.
- Konkrete Einstellungszeitpunkte werden den Schulen nicht vorgeschrieben. Die Orientierung soll aber an den Zeitpunkten erfolgen, die im BbS-System von besonderer Relevanz für die Klassen- bzw. Gruppenbildung ist. Das ist im Wesentlichen der Schuljahresbeginn.
- Es ist anzustreben, über das EIS-Verfahren¹⁶ den Schulen für die bei anderen Schulen eingegangenen Bewerbungen Stellenbewerberlisten zur Verfügung stellen zu können.
- Die LSchB sollte weiterhin die Schlichtungsfunktion in Konfliktfällen bei Abordnungen und Versetzungen wahrnehmen können. Sie muss im Ausnahmefall auch im Wege der Dienstaufsicht eingreifen, wenn dies unter Berücksichtigung schulfachlicher und personeller Gesichtspunkte zwingend geboten ist. Dabei muss auf die Budgetkompetenz Rücksicht genommen werden.
- Bei Versetzungsanträgen aus persönlichen Gründen ist spätestens nach zwei Jahren eine Freigabe geboten.
- Das Prinzip „Versetzung vor Einstellung“ soll weiterhin gelten.

¹⁶ Einstellungsverfahren für Lehrkräfte des Landes Niedersachsen - vgl. www.eis-online.niedersachsen.de/default.htm

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 4: Personalmanagement AP 4.1 Dienstrechtliche Befugnisse
AB Verantwortliche(r):	MR Michael Markmann, MK, 0511/120-72 34, Michael.Markmann@mk.niedersachsen.de
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008
Ausformulierung des Transfervorschlages	<ul style="list-style-type: none"> a) Vollständige Übertragung der im Projekt übertragenen Befugnisse auf die berufsbildenden Schulen. b) Bereitstellen juristischer Beratung durch eine überregionale juristische Beratungsstelle (LSchB) (vgl. Arbeitsbereiche Assistenzkräfte, Unterstützungssystem). c) Schaffen eines landesweiten Stellenausschreibungsportals. d) Schlichtungsfunktion in Konfliktfällen bei Abordnungen und Versetzungen durch Schulaufsichtsbehörde.
Rahmenbedingungen	
Beschreibung der Ausgangslage	<p>a) Die Ausweitung der Übertragung dienst- und personalrechtlicher Befugnisse auf die Schulen ist bereits sowohl bei den berufsbildenden Schulen als auch bei allgemein bildenden Schulen (Gymnasien, Gesamtschulen) umgesetzt worden. Für die BbS ist eine flächendeckende Übertragung der bislang nur den ProReKo-Schulen übertragenen Befugnisse eine notwendige Konsequenz aus den Projekterfahrungen. Insbesondere ist die Übertragung der Befugnisse auch für die Bes-Gr. A 15 eine Abrundung, um eine das gesamte Personal und die gesamte Entwicklung der Schule abdeckende Planung betreiben zu können.</p> <p>b – d) Zentrale Funktionen zur Unterstützung der Schulen müssen bereit gehalten werden; dies sind grundsätzliche Erfolgsbedingungen für eine sinnvolle Wahrnehmung der eingeräumten Befugnisse durch die Schulen.</p>
Evaluation	Eine Befragung der Schulleitungen und Workshops mit den Personalvertretungen wurden durchgeführt. Die Ergebnisse stimmen mit den Abschlussberichten der Schulen überein.
Erfolgsbedingungen	Die Erfolgsbedingungen für den Transfervorschlag a sind in den Vorschlägen b, c und d niedergelegt. In jedem Fall bedarf es aber auch der Unterstützung der Schulleitungen durch entsprechende Assistenzkräfte, d. h. Verwaltungsleitungen (vgl. Bericht Arbeitsbereich Personalmanagement - Assistenzkräfte).
Aufwand und Nutzen	Der administrative Aufwand zur Umsetzung der Transfervorschläge a, c und d ist nicht sonderlich hoch. Vorschlag b gewährleistet rechtlich sicheres Handeln. Vorschlag c wird zu effizienteren Abläufen führen, die sicherlich von hohem Nutzen sind. Ebenso wird Vorschlag d Reibungsverluste vermeiden helfen und zu einer Befriedung führen.
„good-practice“	Ein besonderes Beispiel guter Praxis wird nicht gegeben, da alle Schulen dieselben Befugnisse in gleichem Maße übertragen bekamen.
Organisatorisches Umfeld	

Wer nimmt künftig die beschriebenen Aufgaben wahr?	zu a) Die Schul- und Verwaltungsleitungen in den Schulen zu b) Das jeweils zuständige Rechtsdezernat der LSchB zu c) MK und LSchB zu d) LSchB
Welche Personalqualifizierungen sind notwendig?	Zur Notwendigkeit der Qualifizierung der Verwaltungsleitungen siehe Bericht Arbeitsbereich Personalmanagement - Assistenzkräfte. Daneben wird auf die Kenntnisse der Schulleitungen aufgebaut werden können, aber dennoch werden Schulungen der Schulleitungen fortgeführt werden müssen.
Welche Haushaltsmittel sind notwendig?	vgl. Bericht Arbeitsbereich Personalmanagement - Assistenzkräfte
Welcher Beratungs- und Unterstützungsbedarf liegt vor?	Siehe Transfervorschläge b, c und d.
Beschreibung / Unterscheidung: Anfangs- und Daueraufwand	vgl. Bericht Arbeitsbereich Personalmanagement - Assistenzkräfte

2.4.2 Abschlussbericht Arbeitsbereich Personalmanagement – Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertretungen, Personalvertretungen

2.4.2.1 Personalmanagement - Frauenbeauftragte (FB)

2.4.2.1.1 Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen

Durch die weitgehende Übertragung dienstrechtlicher Befugnisse sind die ProReKo-Schulen Dienststellen im Sinne des § 2 Abs. 5 Niedersächsisches Gleichberechtigungsgesetz (NGG) geworden. Daher waren an den ProReKo-Schulen Frauenbeauftragte nach § 18 Abs. 1 Satz 1 NGG zu bestellen. An einer ProReKo-Schule konnte trotz diverser Bemühungen bisher keine Frauenbeauftragte bestellt werden. Die Frauenbeauftragten sind nach § 20 Abs. 1 NGG in erster Linie an allen personellen, sozialen und organisatorischen Maßnahmen, die Belange der weiblichen Beschäftigten berühren können, rechtzeitig zu beteiligen. Außerdem nehmen sie die Aufgaben der Schulfrauenbeauftragten gem. § 23 NGG wahr.

Gem. § 19 Abs. 2 Satz 1 NGG sind die Frauenbeauftragten von ihrer sonstigen Tätigkeit ohne Minderung der Bezüge, des Arbeitsentgelts oder der sonstigen Vergütungen ganz oder teilweise zu entlasten. Die Entlastung beträgt bei Dienststellen mit mehr als 200 Beschäftigten die Hälfte der regelmäßigen Wochenarbeitszeit (§ 19 Abs. 2 Satz 2 Nr. 1 NGG). Bei der Regelstundenzahl von 24,5 Wochenstunden im höheren Dienst an berufsbildenden Schulen würde die Entlastung demnach 12 Wochenstunden betragen. In Dienststellen mit bis zu 200 Beschäftigten sind die Frauenbeauftragten gem. § 19 Abs. 2 Satz 3 NGG von ihrer sonstigen Tätigkeit ohne Minderung der Bezüge so zu entlasten, wie es nach Art und Umfang der Dienststelle zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben notwendig ist. Unter den ProReKo-Schulen hatte keine Schule mehr als 200 Beschäftigte.

Der in der 2. Meilensteinsitzung am 06.06.2003 formulierte Arbeitsauftrag des AP 4.2.1 a „Art und Umfang der Beteiligung der Frauenbeauftragten klären“ umfasste daher auch die Frage, in welchem Umfang die Frauenbeauftragten ggf. freizustellen sind. Für die Dauer der Erprobungsphase hat der Projektleiter im Juni 2006 festgelegt, dass den Frauenbeauftragten der ProReKo-Schulen mindestens zwei Entlastungsstunden zu gewähren sind, wobei Abweichungen nach oben mit bis zu drei Entlastungsstunden grundsätzlich möglich sein sollen, je nach Art und Umfang der wahrzunehmenden Aufgaben.

2.4.2.1.2 Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung

Im Rahmen des Gesamtprojekts ProReKo wurde ein umfassendes Qualifizierungskonzept mit Qualifizierungsmaßnahmen für unterschiedliche Zielgruppen entwickelt. Aufgrund der weitgehenden Übertragung dienstrechtlicher Befugnisse fanden im Januar und Mai 2004 umfängliche Grundschulungen für Schulleiterinnen und Schulleiter, Frauenbeauftragte und Schulpersonalrä-

te unter Beteiligung des MK und der Landesschulbehörde statt. Nach diesen Grundschulungen wurde für die Frauenbeauftragten der ProReKo-Schulen im September 2004 eine Fortbildungsveranstaltung mit Blick auf die neue Rolle/Funktion und die neuen Aufgaben durchgeführt. Der Workshop im Februar 2006 diente u. a. der Reflexion der bisherigen Arbeit unter den Schulversuchsbedingungen und dem Erfahrungsaustausch. Der im März 2007 durchgeführte Workshop hatte hingegen als Schwerpunkt den Evaluationsauftrag zum Inhalt. Grundlage war die im Januar 2007 durchgeführte Befragung der Frauenbeauftragten der ProReKo-Schulen. Der sechs Seiten umfassende Fragebogen wurde von den Frauenbeauftragten der Landesschulbehörde entwickelt und hat differenziert die Arbeitsbedingungen und Verbesserungsbedürfnisse der Frauenbeauftragten der ProReKo-Schulen ermittelt (vgl. virtueller Anlagenband/Anlagen des AB 4 Personalmanagement/Anlage 1 AB 4 Personalmanagement Evaluation Tätigkeit FB.pdf). Parallel zu den ProReKo-Qualifizierungsveranstaltungen wurden von den Frauenbeauftragten der Landesschulbehörde ebenfalls Fortbildungsveranstaltungen bzw. Workshops/Arbeitskreise durchgeführt.

2.4.2.1.3 Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen.

Zum Arbeitspaket 4.2.1a gab es für die 19 ProReKo-Schulen keine schulischen Leistungsversprechen, so dass eine Darstellung der Ergebnisse entfällt.

2.4.2.1.4 Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs

Die Evaluation der Arbeit der Frauenbeauftragten an ProReKo-Schulen sollte der Feststellung von Problemanzeigen bei der Umsetzung und damit der Herausarbeitung von Schulungsnotwendigkeiten für die Frauenbeauftragten der Schulen dienen, auf die die ProReKo-Bedingungen übertragen werden sollen.

Die Befragung ergab vereinzelte Problemanzeigen und damit Schulungsbedarf bei folgenden Themenfeldern: Mitarbeit in Gremien (z. B. Schulvorstand), Beteiligung an Budgetmaßnahmen, Rolle und Funktion der FB - Akzeptanz bei Schulleitung und Kollegium, räumliche Ausstattung, Beteiligung an personellen Maßnahmen, Stufenplan, Beanstandungen.

Daneben wurde auf die Notwendigkeit der Entlastung hingewiesen, wobei auch die Stellvertreterinnen einbezogen werden sollten. Ein erheblicher Teil der befragten FB befand den gewährten Entlastungsumfang als zu gering. Außerdem wurde durchgängig die Notwendigkeit der kontinuierlichen Fortbildung und des Erfahrungsaustausches zwischen den FB betont.

2.4.2.1.5 Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 4: Personalmanagement 4.2 Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertretungen, Personalvertretungen 4.2.1a Frauenbeauftragte (FB)								
AB Verantwortliche(r):	MR Manfred Eickmann, MK, Telefon 0511 / 120-73 97, Manfred.Eickmann@mk.niedersachsen.de								
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008								
Ausformulierung des Transfervorschlages	Festlegung des Entlastungsumfanges der FB in Schulen mit weniger als 200 Beschäftigten: <table> <tr> <td>Bis 50 Beschäftigte</td> <td>1 Stunde</td> </tr> <tr> <td>50 - 100 Beschäftigte</td> <td>2 Stunden</td> </tr> <tr> <td>100 - 150 Beschäftigte</td> <td>4 Stunden</td> </tr> <tr> <td>150 - 200 Beschäftigte</td> <td>8 Stunden</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> • In den Entlastungsstunden sind die Entlastungen für Vertreterinnen enthalten • Transfer-Schulungen für 116 FB und ihre Stellvertreterinnen • Regionale Schulungen/Arbeitsgemeinschaften der FB 	Bis 50 Beschäftigte	1 Stunde	50 - 100 Beschäftigte	2 Stunden	100 - 150 Beschäftigte	4 Stunden	150 - 200 Beschäftigte	8 Stunden
Bis 50 Beschäftigte	1 Stunde								
50 - 100 Beschäftigte	2 Stunden								
100 - 150 Beschäftigte	4 Stunden								
150 - 200 Beschäftigte	8 Stunden								
Rahmenbedingungen									
Beschreibung der Ausgangslage	Durch die umfängliche Übertragung dienstrechtlicher Befugnisse sind in erheblichem Umfang neue Aufgaben auf die FB der ProReKo-Schulen zugekommen.								
Evaluation	Es wurden Workshops und eine Evaluationsbefragung durchgeführt.								
Erfolgsbedingungen	Schulungskosten müssen haushaltsrechtlich abgesichert sein. Es sind Regelungen erforderlich für die Freistellung der FB an berufsbildenden Schulen mit bis zu 200 Beschäftigten.								
Aufwand und Nutzen	Aufwand: Schulungskosten, Freistellungsaufwand Nutzen: Effektive Vertretung der Interessen der Frauen/der Gleichstellungsinteressen								
„good-practice“	Die FB der ProReKo-Schulen und der Landesschulbehörde sollen als Multiplikatorinnen eigene Erfahrungen bei der Transferfortbildung der FB einbringen.								
Organisatorisches Umfeld									
Wer nimmt künftig die beschriebenen Aufgaben wahr?	Die FB (künftig Gleichstellungsbeauftragte) der berufsbildenden Schulen Beratung durch die FB der LSchB								
Welche Personalqualifizierungen sind notwendig?	Schulungen für die FB der 116 neuen regionalen Kompetenzzentren								

Welche Haushaltsmittel sind notwendig?	Die Entlastungsstaffel des Transfervorschlages inkl. der Entlastungen der Schulen mit über 200 Beschäftigten führt zu einem Stundenvolumen von ca. 530 Stunden, das sind 20,8 Stellen oder durchschnittlich 0,15 Stellenanteile pro Schule. Reisekosten für Transfer-Schulungen
Welcher Beratungs- und Unterstützungsbedarf liegt vor?	Beratung durch die FB der LSchB, ggf. der FB des MK sowie durch die schulfachlichen und juristischen Dezernate der LSchB
Welche Vorschriften müssen ggf. geändert werden?	entfällt
Beschreibung / Unterscheidung: Anfangs- und Daueraufwand	<ul style="list-style-type: none"> • Anfangsaufwand: Transfer-Schulungen • Daueraufwand: Entlastungsstunden, Grundschulungen mit veränderten Inhalten für die neuen FB, regionale Schulungen/Arbeitsgemeinschaften durch die FB der LSchB, Reisekosten für regionale Schulungen

2.4.2.2 Personalmanagement - Schwerbehindertenvertretungen

2.4.2.2.1 Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen

Der Dienststellenleiter hat nach dem Sozialgesetzbuch Teil 9 (SGB IX) die Schwerbehindertenvertretung bei allen Maßnahmen, die einen einzelnen schwerbehinderten Menschen oder die Schwerbehinderten als Gruppe betreffen, unverzüglich und umfassend zu unterrichten, um sicherzustellen, dass sich die Schwerbehindertenvertretung zu gegebenen Informationen eine eigene Meinung bilden kann. Die Anhörungspflicht setzt voraus, dass der Dienststellenleiter vor Durchführung einer Maßnahme, die einen oder mehrere Schwerbehinderte betrifft, die Schwerbehindertenvertretung unverzüglich und umfassend informiert und sie um ihre Meinung befragt, damit der Dienststellenleiter diese bei seiner endgültigen Entscheidung berücksichtigen kann.

Art und Umfang der Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung erfolgt im gleichen Rahmen wie für die Personalvertretung, jedoch unter Ausschluss der formellen Beteiligungsverfahren. Darüber hinaus ist die Dienststelle verpflichtet, die Schwerbehindertenvertretung bei Maßnahmen im Rahmen der Stundenplangestaltung/des Unterrichtseinsatzes, der Gewährung von Nachteilsausgleichen, der Arbeitsplatzgestaltung, der Fortbildung sowie beim Abschluss von Dienstvereinbarungen im o. g. S. zu beteiligen.

Das MK hat für alle niedersächsischen öffentlichen Schulen Zuständigkeitsbereiche für die Schwerbehindertenvertretungen festgelegt. Es ist nicht vorgesehen, dass einzelne Schulen eigene Schwerbehindertenvertretungen wählen, auch wenn die Mindestzahl von fünf Schwerbehinderten in einer Schule/Dienststelle erreicht oder überschritten wird. Der Arbeitsauftrag „Art

und Umfang der Beteiligung der Schwerbehindertenvertretungen klären“ umfasste daher nicht die Frage, in welchem Umfang die Schwerbehindertenvertretungen ggf. freizustellen sind.

2.4.2.2.2 Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung

Die Hauptvertrauensperson der schwerbehinderten Lehrkräfte beim Niedersächsischen Kultusministerium hat für die Schulleitungen der ProReKo-Schulen ein umfassendes Merkblatt (vgl. virtueller Anlagenband/Übergeordnete Anlagen/Ergebnis_2_Meilenstein-Sitzung vom 06.06.2003.pdf, Seite 19 ff.) zur Beteiligung der Schwerbehindertenvertretungen erarbeitet. Es soll dazu dienen, mögliche Unklarheiten zu beseitigen und die Zusammenarbeit zwischen Dienststelle und Vertrauenspersonen in allen Bereichen zu fördern. Es enthält außerdem die für die einzelnen ProReKo-Schulen zuständigen Schwerbehindertenvertreterinnen und Schwerbehindertenvertreter.

Die im Rahmen des Qualifizierungskonzeptes und aufgrund der weitgehenden Übertragung dienstrechtlicher Befugnisse im Januar und Mai 2004 durchgeführten umfänglichen Grundschulungen für Schulleiterinnen und Schulleiter, Frauenbeauftragte und Schulpersonalräte fanden darüber hinaus auch unter Beteiligung der Bezirksvertrauenspersonen der Landesschulbehörde statt.

2.4.2.2.3 Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen

Zum Arbeitspaket 4.2.1 b gab es für die 19 ProReKo-Schulen keine schulischen Leistungsversprechen, so dass eine Darstellung der Ergebnisse entfällt.

2.4.2.2.4 Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs

entfällt

2.4.2.2.5 Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 4: Personalmanagement 4.2 Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertretungen, Personalvertretungen 4.2.1 b Schwerbehindertenvertretungen
AB Verantwortliche(r):	MR Manfred Eickmann, MK, Telefon 0511 / 120-73 97 Manfred.Eickmann@mk.niedersachsen.de
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008

Ausformulierung des Transfervorschlages	Transferschulungen für die örtlichen Schwerbehindertenvertretungen sind erforderlich.
Rahmenbedingungen	
Beschreibung der Ausgangslage	Der Freistellungsumfang ist geklärt. Ein Merkblatt zur Beteiligung der Schwerbehindertenvertretungen liegt vor.
Evaluation	entfällt
Erfolgsbedingungen	Schulungskosten müssen haushaltsrechtlich abgesichert sein. Es sind Handreichungen für die Schulleitungen zur Beteiligung der Schwerbehindertenvertretungen erforderlich. Das vorliegende Merkblatt muss ggf. aktualisiert werden.
Aufwand und Nutzen	Aufwand: Schulungskosten, Freistellungsaufwand Nutzen: effektive Vertretung der Interessen der Schwerbehinderten
„good-practice“	Die Bezirksschwerbehindertenpersonen sollen als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren eigene Erfahrungen einbringen.
Organisatorisches Umfeld	
Wer nimmt künftig die beschriebenen Aufgaben wahr?	die örtliche Schwerbehindertenvertretung
Welche Personalqualifizierungen sind notwendig?	Transferschulungen für die örtlichen Schwerbehindertenvertretungen
Welche Haushaltsmittel sind notwendig?	Reisekosten für Transferschulungen
Welcher Beratungs- und Unterstützungsbedarf liegt vor?	Beratung durch die Bezirksvertrauenspersonen und die Hauptvertrauensperson im MK
Welche Vorschriften müssen ggf. geändert werden?	entfällt
Beschreibung/ Unterscheidung: Anfangs- und Daueraufwand	Anfangsaufwand: Transferschulungen

2.4.2.3 Personalmanagement – Personalvertretungen

2.4.2.3.1 Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen

Durch die weitgehende Übertragung der dienstrechtlichen Befugnisse auf die ProReKo-Schulen und die verschiedenen zu erprobenden neuen Tätigkeitsfelder hinsichtlich Schulverfassung, Steuerung, Budgetierung, Personalentwicklung und Qualitätsmanagement ergaben sich neue Herausforderungen für die Schulpersonalräte.

2.4.2.3.2 Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung

Art und Umfang der personalvertretungsrechtlichen Beteiligung wurden anhand einer tabellarischen Übersicht geklärt und dienten als Grundlage für die gemeinsamen Grundschulungen mit den Schulleitungen, Frauenbeauftragten und Schwerbehindertenvertretungen.

Daneben gab es von den Gewerkschaften und Lehrerverbänden Schulungen der Schulpersonalräte der ProReKo-Schulen. Außerdem haben sich in der zweiten Hälfte der Projektphase die Vorsitzenden der ProReKo-Schulpersonalräte regelmäßig zum Erfahrungsaustausch und zur Diskussion verschiedener Themen bezüglich des ProReKo-Prozesses getroffen.

Die Feststellung des erforderlichen Freistellungsumfangs wurde über einen in Zusammenarbeit mit der Wissenschaftlichen Begleitung entworfenen Fragebogen ermittelt. Mit dem Fragebogen wurden die Mitglieder der Schulpersonalräte jeweils im Jahresabstand dreimal befragt.

2.4.2.3.3 Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen.

Zum Arbeitspaket 4.2.1 und 4.2.2 gab es für die 19 ProReKo-Schulen keine schulischen Leistungsversprechen, so dass eine Darstellung der Ergebnisse entfällt.

2.4.2.3.4 Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs

Die Antworten auf die 30 zum Teil sehr differenzierten Fragen geben einen umfassenden Überblick über die Aktivitäten und zeitlichen Belastungen der Mitglieder der Schulpersonalräte (vgl. virtueller Anlagenband/Anlagen des AB 4 Personalmanagement/Anlage 2 AB 4 Personalmanagement Evaluation Tätigkeit SPR.pdf und virtueller Anlagenband/Anlagen des AB 4 Personalmanagement/Anlage 2a AB 4 Personalmanagement Evaluation Tätigkeit SPR.pdf). Die hohe Rücklaufquote spricht dafür, dass die in der Befragung wiedergegebenen Einschätzungen repräsentativ sind. Die zeitlichen Belastungen beziehen sich zu rd. 20 % auf die Beteiligung an einzelnen Personalmaßnahmen und zu über 70 % auf die Beteiligung an bzw. die Begleitung

von Prozessen der Organisations- und der Personalentwicklung sowie im Bereich der Beratung einzelner Beschäftigter.

2.4.2.3.5 Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 4: Personalmanagement 4.2 Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertretungen, Personalvertretungen 4.2.1 c Personalvertretungen
AB Verantwortliche(r):	MR Manfred Eickmann, MK, Telefon 0511 / 120-73 97 Manfred.Eickmann@mk.niedersachsen.de
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008
Ausformulierung des Transfervorschlages	Vorausgesetzt, die bisherigen Bedingungen für ProReKo-Schulen werden auf alle anderen 116 Schulen übertragen: <ul style="list-style-type: none"> • Verdoppelung des in § 99 Abs. 2 Niedersächsisches Personalvertretungsgesetz (NPersVG) vorgesehenen Freistellungsumfanges für BbS, z. B. durch Einfügung eines entsprechenden Satzes 3. • Übergangsqualifizierungen der SPR an allen 116 neuen regionalen Kompetenzzentren (zwei Tage), Sicherstellung der Haushaltsansätze für diese Schulungen • Beratung und Unterstützung der SPR soll neben den Grund- und Spezialschulungen der Gewerkschaften und Verbände über regionale Arbeitsgemeinschaften von örtlichen SPR erfolgen (Anknüpfung an die Tradition der Sprechertage über Fachgruppen des SBPR organisieren). • Fachgruppen (FG) BbS in den SBPR sollen Beratungsfunktionen gegenüber den SPR wahrnehmen, Berücksichtigung bei der Freistellung der FG-Mitglieder. • Prüfung, ob die Absicherung der Beratungsfunktion und der Arbeitsgemeinschaften im NPersVG notwendig ist. • Ggf. Übergangsregelung bzw. Vorgriffsvereinbarung, wenn Änderungen des NPersVG erst zur neuen Amtszeit 2012 in Kraft treten, die ProReKo-Bedingungen aber schon früher übertragen werden
Rahmenbedingungen	
Beschreibung der Ausgangslage	Mit den Versuchsbedingungen sind in erheblichem Umfang neue Aufgaben auf die ProReKo-Schulen zugekommen. Davon waren auch die örtlichen SPR betroffen. Aufgabe des Arbeitsbereichs war es zu prüfen, in welchem Umfang die geänderten Bedingungen zu einer Belastung der Mitglieder der SPR geführt haben.
Evaluation	Es wurden drei Befragungen (im Jahresabstand) aller SPR-Mitglieder an allen ProReKo-Schulen durchgeführt. Der 30 Fragen umfassende Fragebogen wurde in Zusammenarbeit mit der Wissenschaftlichen Begleitung erstellt und hat differenziert die verschiedenen Bereiche der Arbeitsbelastungen der SPR-Mitglieder ermittelt.
Erfolgsbedingungen	Es müssen gesetzliche Regelungen im NPersVG zur Freistellung und ggf., d. h. abhängig von der diesbezüglich noch zu treffenden Entscheidung, den Beratungsfunktionen der SBPR geändert bzw. geschaffen werden; außerdem muss die haushaltsmäßige Absicherung der Schulungskosten gewährleistet werden.

	(s. o. Transfervorschlag)
Aufwand und Nutzen	<p>Aufwand des Transfervorschlags: Erhöhung des Freistellungsvolumens für SPR an BbS um 27,5 Stellen (derzeit rd. 24 Stellen), Übergangsschulung (Reisekosten für 2 Tage für 570 SPR-Mitglieder); Reisekosten für regionale Arbeitsgemeinschaften, Berücksichtigung der Beratungsaufgabe bei Freistellungsumfang der SBPR-Mitglieder.</p> <p>Nutzen des Transfervorschlags: Aktive Mitgestaltung der schulischen Veränderungsprozesse zum Nutzen der Beschäftigten und der dienstlichen Aufgabenwahrnehmung durch alle Beteiligten an der Schule, kompetentes Gegenüber/Gesprächspartner für Schulleitung, effektive Wahrnehmung der personalvertretungsrechtlichen Schutzfunktionen, Stärkung der Bereitschaft von Mitarbeitern, sich für die Personalratsarbeit zur Verfügung zu stellen, Zufriedenheit der SPR-Mitglieder.</p>
„good-practice“	Es ist wünschenswert, dass die ProReKo-SPR-Mitglieder bei den Übergangsschulungen ihre eigenen Erfahrungen einbringen.
Organisatorisches Umfeld	
Wer nimmt künftig die beschriebenen Aufgaben wahr?	Schulpersonalräte Beratung durch SBPR-Mitglieder Übergangsschulungen durch Gewerkschaften und Verbände
Welche Personalqualifizierungen sind notwendig?	Übergangsschulungen für die 116 neuen regionalen Kompetenzzentren (s. o.), später: veränderte Inhalte der Grundschulungen für neue SPR-Mitglieder
Welche Haushaltsmittel sind notwendig?	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung des Freistellungsvolumens für SPR an BbS um 27,5 Stellen (derzeit rd. 24 Stellen), • Übergangsschulung (Reisekosten für zwei Tage für 570 SPR-Mitglieder), • Reisekosten für regionale Arbeitsgemeinschaften, • Freistellungen der SBPR-Mitglieder der Fachgruppe BbS, Umfang abhängig von Beratungsaufgabe
Welcher Beratungs- und Unterstützungsbedarf liegt vor?	Beratung der SPR durch SBPR-Mitglieder (im Einzelfall, Organisation der regionalen Arbeitsgemeinschaften), veränderte Inhalte der Grundschulungen für die neuen SPR-Mitglieder
Beschreibung / Unterscheidung: Anfangs- und Daueraufwand	Anfangsaufwand: Übergangsschulungen Daueraufwand: erhöhte Freistellungen, Beratung durch SBPR-Mitglieder, Reisekosten für regionale Arbeitsgemeinschaften

2.4.3 Abschlussbericht Arbeitsbereich Personalmanagement – Herausragende besondere Leistungen

2.4.3.1 Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen

Der Arbeitsbereich hatte die Aufgabe, für die Erprobung der Honorierung herausragender besonderer Leistungen eine Handreichung für die ProReKo-Schulen zu entwickeln. Die vom Arbeitsbereich erarbeiteten Handreichungen wurden in der 2. Meilensteinsitzung am 06.06.2003 vom Auftraggeber akzeptiert. Die Erprobung der Handreichungen in den Schulen konnte jedoch nicht erfolgen, weil trotz intensiver Bemühungen des Auftraggebers das Finanzministerium sich nicht in der Lage sah, die haushaltsrechtliche Ermächtigung für die Erprobung im Haushaltsgesetz zu verankern. Als Grund für diese Weigerung wurden die damals beginnenden Diskussionen um die generelle Neustrukturierung der leistungsbezogenen Besoldung auf Bundes- und Landesebene genannt. Auf Grund dessen hat der Auftraggeber in der Meilensteinsitzung am 01.12.2005 entschieden, dass der Arbeitsauftrag zunächst ruht.

Dieser Themenbereich ist auch in der Zwischenzeit auf der beamten- bzw. tarifrechtlichen sowie haushaltsrechtlichen Ebene noch nicht soweit geklärt, dass eine Erprobung nunmehr möglich wäre.

Es bleibt abzuwarten, ob in Zukunft dieses Instrument der Personalentwicklung noch erprobt und eingesetzt werden kann. Die Schulen und Schulleitungen haben ein starkes Interesse signalisiert, dieses Instrumentarium verwenden zu können. Es hat konkrete Pläne zur Erprobung gegeben. Dabei wurde davon ausgegangen, dass die Mittel zur Honorierung besonderer Leistungen nicht durch zusätzliche Haushaltsmittel aufgebracht werden oder unter Reduzierung der Vergütung oder Besoldung der Beschäftigten, sondern im Rahmen der normalen Stellenbewirtschaftung erwirtschaftet worden wären. Zur Transparenz der Vergabe der Leistungsprämien war das Instrument des Abschlusses von Zielvereinbarungen vorgesehen, wie das zz. auch als ein möglicher Weg im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst vorgesehen ist.

2.4.3.2 Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung

Entfällt

2.4.3.3 Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen.

Entfällt

2.4.3.4 Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs

Entfällt

2.4.3.5 Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen

Entfällt

2.4.4 Abschlussbericht Arbeitsbereich Personalmanagement – Assistenzkräfte

2.4.4.1 Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen

Das AP 4.4 Assistenzkräfte ist Teil des Arbeitsbereichs 4 Personalmanagement. Der Arbeitsbereich hat sich insgesamt das Leistungsversprechen gegeben, dass am Ende des Schulversuchs ein Personalmanagement besteht. Erfolgskriterium bezogen auf das Arbeitspaket Assistenzkräfte ist, dass geklärt ist, welche Assistenzkräfte die ProReKo-Schule benötigt. Der Arbeitsauftrag lautete festzustellen, welche in den Schulen anfallenden Arbeiten (besser) von nicht lehrendem Personal wahrgenommen werden sollen.

Bereits in der ersten Meilensteinsitzung am 08.05.2003 hatte der Auftraggeber auf Vorschlag der Landesprojektgruppe entschieden, dass „im Rahmen des Schulversuchs ProReKo der Einsatz qualifizierter Verwaltungskräfte (Verwaltungsleitungen) im Umfang von einer halben bis einer Stelle je Schule erprobt werden“ soll.

Diese Erfahrungen in den Schulen waren zu evaluieren und ein Transfer zu entwickeln. Der Transfervorschlag hat insbesondere die Frage der Anstellungsträgerschaft zu klären.

2.4.4.2 Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung

Ausgehend von den Empfehlungen der Projektgruppe „Arbeitsplatz Schulleitung“ hat das Arbeitspaket in einem ersten Schritt eine Zuordnung der in der Schule anfallenden nicht pädagogischen Aufgaben vorgenommen, die weitgehend auf nicht lehrendes Personal (Sekretariat, Verwaltungsleitung oder Externe) übertragen werden können.

Gemeinsam mit den Verwaltungsleitungen wurde anschließend in mehreren Arbeitsgruppensitzungen eine Musterarbeitsplatzbeschreibung und -bewertung für ihren Aufgabenbereich erarbeitet. Diese steht inzwischen allen berufsbildenden Schulen zur Verfügung (vgl. virtueller Anlagenband/Anlagen des AB 4 Personalmanagement/Anlage 3 AB 4 Personalmanagement Arbeitsplatzbeschreibung Verwaltungsleitung.pdf).

2.4.4.3 Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen.

Fast alle ProReKo-Schulen haben Verwaltungsleitungen eingestellt, das Arbeitspaket 4.4 der Landesebene aber nicht generell in einem eigenständigen Arbeitspaket auf Schulebene untersucht.

Im Einzelnen, soweit die Schulen hierzu ausgeführt haben:

Die BBS 2 Göttingen hat ihr Leistungsversprechen erreicht und die Wahrnehmung von nicht pädagogischen Tätigkeiten durch das Sekretariat, die Verwaltungsleitung und andere Bereiche umfangreich in Form eines Aufgabenkataloges unter Beteiligung aller Betroffenen beschrieben.

Die BBS Einbeck hat ihr Leistungsversprechen durch die Einstellung einer Verwaltungsleitung erfüllt. Dadurch war der erhöhte Verwaltungsaufwand tragbar, zahlreiche Aufgaben der Personalbewirtschaftung wurden ihr übertragen.

Die BBS Ritterplan, Göttingen, hat ihr Leistungsversprechen, einen Verwaltungsleiter einzustellen, zum 01.02.2005 erfüllt.

Die BBS für den Landkreis Wesermarsch hat ihr Leistungsversprechen durch die Einstellung eines Verwaltungsleiters erfüllt. Der Verwaltungsleiter wird aus dem Schulbudget finanziert. Die Verwaltung der Schule arbeitet effektiv, und in regelmäßigen Gesprächen mit der Schulleitung wird ihre Arbeit reflektiert.

Die BBS I Emden hat ihr Leistungsversprechen durch die Einstellung einer Verwaltungsleiterin und eines Netzwerkbetreuers erfüllt. Dadurch wurde das pädagogische Personal sinnvoll von nicht pädagogischen Aufgaben entlastet, und beim Umgang mit den Medien wurde eine deutliche Steigerung der Arbeitszufriedenheit erreicht. Verwaltungsleiterin und Netzwerkbetreuer sind für die Schule inzwischen unentbehrlich. Bei der Einstellung der Verwaltungsleiterin, die ursprünglich aus dem Bereich des Schulträgers stammt, haben Schule und Schulträger problemlos zusammengearbeitet.

Die BBS Herman-Nohl-Schule Hildesheim hat das Leistungsversprechen gegeben zu klären, welche Assistenzkräfte und Lehrbeauftragte die Schule braucht. Sie hat hierzu eine Arbeitsgruppe eingerichtet, Konzepte entworfen, diese zu einem PE-Konzept zusammengeführt und letztlich eine Verwaltungsleiterin eingestellt.

Die BBS 3 der Region Hannover hat sich das Leistungsversprechen gegeben, u. a. die Ermittlung des Bedarfs an Assistenzkräften zu erproben und hierzu ein Arbeitspaket eingerichtet, das aber unbearbeitet bleiben musste. Unabhängig von diesem Ergebnis hatte die Schule aber sehr frühzeitig eine Verwaltungsleiterin eingestellt.

Die BBS Goslar-Baßgeige/Seesen hat ihr Leistungsversprechen, einen Aufgabenkatalog für Assistenzkräfte zu erstellen, erfüllt. Ziele, Aufgaben und Verantwortungen des Assistenzpersonals sind geklärt. Anstelle einer Verwaltungsleitung wurden externe Dienstleister in Anspruch genommen.

Die BBS Cuxhaven hat versprochen, die Übernahme von Aufgaben durch Assistenzkräfte zu klären und die Aufgaben des Verwaltungsleiters abzugrenzen. Beides wurde umgesetzt.

Die Multi-Media BBS der Region Hannover hat ein Assistenzkräftemodell entwickelt, das die Qualifizierung der vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Inhalt hat und im Weiteren die Nutzung externer Dienstleister (NLBV, Steuerberater) vorsieht.

Die BBS Fredenberg hat ihr Leistungsversprechen, die Arbeitsbereiche des Verwaltungsleiters und der Assistenzkräfte zu ermitteln, erreicht. Dabei war die Einstellung einer Verwaltungsleiterin entscheidend für das Erreichen der Ziele im Bereich Personal. Letztlich war die Übernahme der Verwaltungstätigkeiten durch die Verwaltungsleiterin wichtig für das Gelingen des Reformprozesses insgesamt.

Die BBS Duderstadt hat versprochen, am Ende des Schulversuchs über ein Personalmanagementkonzept zu verfügen. Teil dieses Konzepts ist auch eine neue Beschreibung und Bewertung der Aufgaben der Schulsekretärinnen. Dies hat die Schule in Absprache mit dem Schulträger durch entsprechende Höhergruppierungen umgesetzt.

Die BBS Münden hat ihr Leistungsversprechen im Arbeitspaket Assistenzkräfte umgesetzt und einen Verwaltungsleiter und eine Schulsozialarbeiterin eingestellt. Stellenbeschreibungen liegen vor und werden regelmäßig überprüft sowie sich verändernden Anforderungen angepasst. Durch die Einstellung der Assistenzkräfte werden Schulleitung und Kollegium nachhaltig unterstützt.

Die BBS II des Landkreises Vechta (Lohne) hat ihr Leistungsversprechen, auf den unterschiedlichen Entscheidungsebenen der Schule die Tätigkeiten zu ermitteln, die durch Assistenzkräfte ausgeübt werden können, erfüllt und u. a. eine Diplomverwaltungswirtin (FH) als Verwaltungsleiterin beschäftigt.

2.4.4.4 Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs

Die Arbeit der Verwaltungsleitungen wurde im Frühjahr 2006 gemeinsam vom Arbeitsbereich und der Wissenschaftlichen Begleitung evaluiert. Hierzu wurden sämtliche Schulleiterinnen und Schulleiter der ProReKo-Schulen mit Hilfe eines Fragebogens um ihre Bewertung der Arbeit der Verwaltungsleitungen gebeten. Von einer Befragung weiterer Personenkreise, beispielsweise der Lehrkräfte oder der Personalvertretungen, wurde abgesehen.

Die Antworten enthalten zum Teil Mehrfachnennungen, zum Teil wurden aber auch einzelne Fragen nicht von allen Schulleitungen beantwortet. Insofern stimmt die Zahl der Nennungen nicht immer mit der Zahl der befragten Schulleitungen überein. Für die Aussagekraft der einzelnen Bewertungen bleibt dies aber ohne nennenswerten Belang.

Die wesentlichen Ergebnisse im Einzelnen:

An 12 Schulen wurde eine zusätzliche Verwaltungskraft eingestellt, fünf Schulen haben vorhandene Kräfte entsprechend qualifiziert. Fünf Schulen nehmen das NLBV oder Dritte (beispielsweise Steuerberater) in Anspruch. Die Beschäftigungsverhältnisse sind durchweg für die Dauer des Schulversuchs befristet. In 13 Fällen wird die Verwaltungsleitung aus dem Schulbudget be-

zahlt; in zwei Fällen erfolgt eine Kostenübernahme durch den Schulträger. Anstellungsträger ist in neun Fällen die Schule (Land) und in sechs Fällen der Schulträger.

Die Evaluation hat gezeigt, in welchen Bereichen die Verwaltungsleitung eine deutliche Entlastung für die Schule bedeutet. Dies ist insbesondere in den Bereichen Finanzen und Personalmanagement, mit geringeren Nennungen auch noch im Bereich Arbeits- und Betriebsmanagement der Fall. Der geschäftspolitische Bereich, also insbesondere die Vertretung der Schule nach außen, ist weiterhin die Domäne der Schulleitung. Eine nennenswerte Entlastung des lehrenden Personals von Verwaltungsaufgaben konnte durch die Evaluation nicht bestätigt werden. Im Ergebnis nimmt die Verwaltungsleitung überwiegend Aufgaben wahr, die eher landesweit verursacht sind.

Die Wertschätzung gegenüber der Verwaltungsleitung wird auch insbesondere dadurch deutlich, dass sie an zehn Schulen stimmberechtigtes und an vier Schulen beratendes Mitglied des Schulvorstandes ist. An 12 Schulen nimmt die Verwaltungsleitung regelmäßig und an fünf Schulen bei Bedarf an den Sitzungen der Schulleitungsrunde teil.

Als Resümee ist festzustellen, dass 14 Schulleitungen sehr zufrieden mit der Arbeit der Verwaltungsleitungen sind und drei eher zufrieden. Mit nicht zufrieden hat keine Schulleitung geantwortet. 18 Schulen werden auch nach Beendigung des Schulversuchs eine Verwaltungsleitung beschäftigen. Als Einstellungsvoraussetzung wird in den überwiegenden Fällen die Befähigung für den gehobenen Verwaltungsdienst für notwendig erachtet.

Insgesamt hat sich das Modell einer schulischen Verwaltungsleitung und der Assistenzkräfte unter den Schulversuchsbedingungen bewährt. Auch die anderen Schulen bestätigen, dass sich ihr jeweils gewähltes Modell in der Praxis bewährt habe.

Zwischenzeitlich hat sich in den Schulen - nicht nur für die am Modellversuch teilnehmenden – gezeigt, dass die Frage der Rechner-Betreuung dringend gelöst werden muss. Hierfür einen Lösungsvorschlag zu erarbeiten, war allerdings nicht Gegenstand dieses Projektauftrages. Sofern es notwendig erscheint, sollte zur Lösung dieser Problematik eine Arbeitsgruppe oder aber die Linie beauftragt werden.

2.4.4.5 Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 4: Personalmanagement AP 4.4 Assistenzkräfte
AB Verantwortliche(r):	RD Wolfgang Köhler, MK, Telefon 0511 / 120-73 62 Wolfgang.Koehler@mk.niedersachsen.de
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008
Ausformulierung des Transfervorschlages	Den berufsbildenden Schulen wird die Möglichkeit eröffnet, eine Verwaltungsleiterin oder einen Verwaltungsleiter einzustellen oder die notwendigen Aufgaben anderweitig zu erledigen oder erledigen zu lassen. Die §§ 53 Abs. 1 Satz 1 und 112 Abs. 1 NSchG sind insofern zu ergänzen, als künftig auch die Verwal-

	<p>tungsleiterinnen und –leiter berufsbildender Schulen in einem unmittelbaren Dienstverhältnis zum Land stehen und die Personalkosten vom Land getragen werden.</p> <p>Zu der Frage, ob und gegebenenfalls in welchem Umfang allgemein und berufsbildende Schulen über die Verwaltungsleitungen hinaus einer Assistenz bedürfen, sollte eine schulformübergreifende Arbeitsgruppe beauftragt werden. Der Arbeitsauftrag sollte auch die Frage der Aufgaben- und Finanzierungszuständigkeit im Verhältnis zwischen Land und kommunalen Schulträgern enthalten. Das gilt vor allem für die luK-Betreuung. Die Schulassistentinnen und Schulassistenten sollten in die Betrachtung einbezogen werden.</p>
Rahmenbedingungen	
Beschreibung der Ausgangslage	<p>Originäre, qualifizierte Verwaltungstätigkeiten, wie sie teilweise durch die Schulleitung oder Lehrkräfte, in der Landesschulbehörde oder auch in den Schulämtern der Schulträger verrichtet und die anteilig auf die Schulebene verlagert wurden, sollten von hierfür entsprechend ausgebildetem Verwaltungspersonal wahrgenommen werden, für das eine Aufgabenbeschreibung zu erstellen ist.</p> <p>Neben den Schulassistenten und Schulassistentinnen und den Sekretariatskräften wurde den Schulen die Möglichkeit eröffnet, qualifiziertes Verwaltungspersonal (BesGr. A 9 bis A 11 BBesO bzw. entsprechende Entgeltgruppen TV-L) als Verwaltungsleiter für den nicht lehrenden Bereich befristet für die Dauer des Schulversuchs einzustellen.</p> <p>Die Freigabe erfolgte in der Meilensteinsitzung am 08.05.2003. 17 der 19 ProReKo-Schulen haben in der Folge eine Verwaltungsleitung eingestellt oder eine vorhandene Kraft mit den höherwertigen Aufgaben betraut.</p>
Evaluation	<p>Die Evaluation der wissenschaftlichen Begleitung und des Arbeitsbereichs zeigt u. a., dass eine hohe Zufriedenheit mit der Arbeit der Verwaltungsleitungen besteht. Ihre Haupttätigkeitsbereiche liegen im Wesentlichen im Personal- und Finanzmanagement. In diesen Bereichen wurden vornehmlich die Schulleitung und auch die Schulverwaltung entlastet, weniger allerdings das operative Unterrichtsgeschäft und damit die Lehrkräfte.</p> <p>Es hat sich als zutreffend und notwendig herausgestellt, die Verwaltungskräfte aus dem Bereich des gehobenen Verwaltungsdienstes zu rekrutieren. Die Wahrnehmung dienstrechtlicher Befugnisse oder die Einführung der KLR setzen einen Fachhochschulabschluss oder einen vergleichbaren Abschluss voraus. Die Kräfte wurden überwiegend aus dem Schulbudget finanziert.</p> <p>An den meisten Schulen ist die Verwaltungsleitung in wichtige schulische Leitungsgremien und damit in die Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse des Schulmanagements institutionell eingebunden. Insgesamt hat sich das Modell einer schulischen Verwaltungsleitung unter den Schulversuchsbedingungen bewährt.</p>
Erfolgsbedingungen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Änderung des NSchG 2. Finanzielle Absicherung der Einstellungen durch das Land. Die finanzielle und stellenbezogene Absicherung gewährleisten die Schulen eigenverantwortlich aus dem ihnen zur Verfügung gestellten Stellenplan. Hierfür können Stellen des gehobenen Dienstes verwendet werden, beispielsweise freie Stellen der Lehrkräfte für Fachpraxis. Ergänzend kann eine Finanzierung aus Mitteln (beispielsweise hierfür verwendete Leitungszeiten für die Schulleitungen) sichergestellt werden. Zusätzliche Landesmittel sind nicht erforderlich.

	3. Entsprechend ausgebildetes Personal des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes steht für die Übernahme der Aufgaben in den Schulen zur Verfügung. Dabei könnte mit Zustimmung des Schulträgers und gegen Kostenerstattung auch dessen Personal in Betracht gezogen werden.
Aufwand und Nutzen	Für die Ausstattung der übrigen berufsbildenden Schulen mit Verwaltungsleitungen werden etwa 115 Stellen der Wertigkeit A 9 bis A 11 BBesO benötigt. Der Vorteil liegt in der Stärkung der umfassenden eigenverantwortlichen Wahrnehmung der Aufgaben, in kurzen Entscheidungs- und Kommunikationswegen.
„good-practice“	Eine Musterarbeitsplatzbeschreibung wurde erarbeitet und steht allen Schulen zur Verfügung (vgl. virtueller Anlagenband/Anlagen des AB 4 Personalmanagement Anlage 3 AB 4 Personalmanagement Arbeitsplatzbeschreibung Verwaltungsleitung.pdf).
Organisatorisches Umfeld	
Wer nimmt künftig die beschriebenen Aufgaben wahr?	1. die Verwaltungsleiter in den Schulen. 2. die Fachdezernate der LSchB, soweit dort Aufgaben verblieben sind. 3. NLBV und Dritte, soweit die Schulen diese mit der Aufgabenerledigung beauftragt haben.
Welche Personalqualifizierungen sind notwendig?	Unter der Voraussetzung, dass die Verwaltungsleitungsaufgaben von Kräften des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes wahrgenommen werden, sind nur Qualifizierungsmodule notwendig, soweit sie die besonderen ProReKo-Bedingungen betreffen.
Welche Haushaltsmittel sind notwendig?	Der Umfang der Haushaltsmittel ist nicht quantifizierbar, weil nicht erkennbar ist, in welchem Maße die Schulen tatsächlich Qualifizierungsmaßnahmen für Verwaltungspersonal nachfragen werden.
Welcher Beratungs- und Unterstützungsbedarf liegt vor?	Die seinerzeitigen Bezirksregierungen haben zu Beginn des Schulversuchs jeweils eine Arbeitsgruppe ProReKo eingerichtet, die sich unmittelbar mit den Anliegen der ProReKo-Schulen beschäftigten. Diese Teams standen auch den Nicht-ProReKo-Schulen bei der Übertragung der dienstrechtlichen Befugnisse mit Beratung und Unterstützung zur Verfügung. Dieses System hat sich bewährt und ist unverzichtbar. Die Schulen haben in ihren Abschlussberichten überdies durchweg angeführt, auch in Zukunft auf ein juristisches Unterstützungssystem angewiesen zu sein.
Welche Vorschriften müssen ggf. geändert werden?	§§ 53 Abs. 1 Satz 1, 112 Abs. 1 NSchG
Beschreibung / Unterscheidung: Anfangs- und Daueraufwand	Es wird notwendig sein, die Nicht-ProReKo-Schulen mit ihren Verwaltungsleitungen anfangs umfassend auf die veränderten Bedingungen einzustellen und entsprechend zu schulen. Anschließend dürften die üblichen Fortbildungsangebote des Landes ausreichend sein.

2.4.5 Abschlussbericht Arbeitsbereich Personalmanagement – Arbeitszeit

2.4.5.1 Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen

Ziel des Projekts war es, Handreichungen für das Erproben alternativer Arbeitszeitmodelle zu entwickeln, die Erfahrungen mit den erprobten Arbeitszeitmodellen auszuwerten und Vorschläge für die landesweite Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse zu erarbeiten. Die Schulversuchsschulen sollten die Möglichkeit haben, alternative Arbeitszeitmodelle zu erproben, um dadurch mehr Gestaltungsspielraum für die Unterrichtsorganisation und die Entwicklung neuer Formen des Lehrens und Lernens zu erhalten.

2.4.5.2 Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung

Die Arbeitszeitmodelle sollten sich insbesondere auf folgende Bereiche erstrecken:

- abweichende Festlegung der Unterrichtsverpflichtung der Lehrkräfte auch in Form von Jahresarbeitszeitkonten,
- Ausweitung der Möglichkeiten des flexiblen Unterrichtseinsatzes,
- abweichende Verteilung der Anrechnungen für Leitungs-, Vertretungs- und Koordinierungsaufgaben.

Es war dabei sicherzustellen, dass

- die Summe der von den Lehrkräften der jeweiligen Schule nach der Verordnung über die Arbeitszeit der Lehrkräfte an öffentlichen Schulen (ArbZVO-Lehr) zu erteilenden Unterrichtsstunden nicht unterschritten wird,
- eine Erhöhung der für Lehrkräfte sich aus der ArbZVO-Lehr ergebenden Unterrichtsverpflichtung nur mit ihrem Einverständnis erfolgt,
- bei Lehrkräften in Funktionsstellen eine mehr als 50- prozentige Funktionswahrnehmung mit entsprechendem Anrechnungsumfang gewährleistet bleibt und
- die vorgesehene Arbeitszeit der Lehrkräfte die in § 80 Abs. 1 und 5 des Niedersächsischen Beamtengesetzes festgelegte Höchstgrenze der Jahresarbeitszeit nicht überschreitet.

Unter den genannten Voraussetzungen wurden drei beantragte Arbeitszeitmodelle durch das Kultusministerium nach § 21 ArbZVO-Lehr genehmigt. Hierbei ging es um das Entfallen der Mindestunterrichtsverpflichtung der Schulleitung, um die Zusammenfassung der Anrechnungen der Koordinatoren und des ständigen Vertreters zu einem Gesamtkontingent und um Überschreitungsmöglichkeiten im Rahmen des flexiblen Unterrichtseinsatzes.

2.4.5.3 Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen.

Bei der Darstellung von Ergebnissen ist zu berücksichtigen, dass hier nur eine sehr schmale Datenbasis vorhanden ist. Es lässt sich aus den Berichten folgern, dass es gelungen ist, für den Ausgleich besonderer Belastungen teilweise verbesserte Modalitäten zu finden. Dies gilt sowohl im unterrichtlichen Bereich als auch für die Funktionsstellen. Es wird allerdings beklagt, dass die Arbeitszeitverordnung mit den definierten Unterrichtsverpflichtungen eine schulinterne Flexibilisierung behindert. Durchgängig wird jedoch deutlich, dass dieses Thema – zusammen mit besonderen Leistungsanreizen – weiterverfolgt werden soll.

2.4.5.4 Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs

Evaluationsergebnisse liegen nicht vor.

2.4.5.5 Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen

Eine Bewertung wie auch ein Transfervorschlag unterbleiben, da keine gesicherte Datenbasis vorhanden ist. Gegebenenfalls sollte das Thema durch eine gesonderte Projektgruppe weiter bearbeitet werden, um den Schulen geeignete Modelle anbieten zu können.

2.4.6 Abschlussbericht Arbeitsbereich Personalmanagement – Personalentwicklung (PE)

2.4.6.1 Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen

Der Auftraggeber hat sich auf Vorschlag der Projektgruppe entschieden, den Schulen keine dedizierten Vorgaben für die verfahrensmäßige und inhaltliche Ausgestaltung der Personalentwicklung zu machen.

Dass Personalentwicklung notwendig ist und im Kriterium 3 des EFQM-Prozesses eine maßgebende Rolle spielt, war als allseits akzeptierte Tatsache nicht weiter zu hinterfragen. Zweckmäßig erschien es aber, den Schulen als Unterstützungsmaßnahme die Möglichkeit zu eröffnen, von guten Erfahrungen einzelner Schulen zu einzelnen PE-Bausteinen zu lernen.

Deshalb wurde im Projektverlauf die Entscheidung gefällt, good-practice-Beispiele der Schulen im Umgang mit PE-Instrumenten in einem PE-Baukasten zu sammeln und allen anderen Schulen, auch Nicht-ProReKo-Schulen, zur Verfügung zu stellen.

2.4.6.2 Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung

Es wurden mehrere Workshops durchgeführt, in denen die in den Schulen vorhandenen Konzepte und Erfahrungen mit verschiedenen PE-Instrumenten ermittelt und unter EFQM-Gesichtspunkten (insbes. Kriterium 3) aufbereitet und zusammengestellt wurden. Dabei stellte sich heraus, dass eine internetgestützte Plattform zur Veröffentlichung dieser Konzepte notwendig ist. Gleichzeitig zeigte sich, dass diese Internetplattform nicht nur für Fragen der Personalentwicklung, sondern auch für erprobte Konzepte und Instrumente hilfreich ist, die sich auf die anderen Kriterien des EFQM-Prozesses beziehen und dass diese Plattform als Instrument der Transferphase für die notwendigen Schulungen und Fortbildungen der 116 Nicht-ProReKo-Schulen nützlich ist. Unter Nutzung eines Content-Management-Systems ist diese Plattform als **eManagementhandbuch für niedersächsische berufsbildende Schulen als regionale Kompetenzzentren** aufgebaut worden. Diese Plattform ist von der Auslegung her offen für good-practice-Beispiele aus allen Prozessen und Kriterien des Qualitätsmanagements nach EFQM (eManagementhandbuch für regionale Kompetenzzentren:

www.bbs-reko.niedersachsen.de).

2.4.6.3 Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen.

Zum Arbeitsbereich 4.6 gab es für die 19 ProReKo-Schulen keine schulischen Leistungsversprechen, so dass eine Darstellung der Ergebnisse entfällt.

2.4.6.4 Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs

Eine Evaluation des eManagementhandbuchs konnte auf Grund der kurzen Laufzeit noch nicht vorgenommen werden.

2.4.6.5 Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 4: Personalmanagement AP 4.6 Personalentwicklung
AB Verantwortliche(r):	MR Manfred Eickmann, MK, Tel: 0511 / 120-73 97 Manfred.Eickmann@mk.niedersachsen.de
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008
Ausformulierung des Transfervorschlages	Fortentwicklung des PE-Baukastens als Teil des eManagementhandbuchs im Rahmen des EFQM-Prozesses (vgl. Ausführungen Arbeitsbereich Projektmanagement zu 2.8.2 Nr. 2)
Rahmenbedingungen	
Beschreibung der Ausgangslage	Einzelne erprobte und als „good-practice“-Beispiele der Schulen identifizierte Konzepte für PE-Instrumente sind in einem PE-Baukasten zusammengefasst und wurden ins Netz gestellt. Sie können von allen Schulen genutzt werden.
Evaluation	Eine Evaluation des eManagementhandbuchs hat wegen der kurzen Laufzeit bisher noch nicht stattgefunden.
Erfolgsbedingungen	Funktionierendes Redaktionssystem für das eManagementhandbuch.
Aufwand und Nutzen	Aufwand: Redaktionssystem für das eManagementhandbuch Nutzen: Vermeidung von Mehrfacharbeiten durch Übernahme und Adaption von „good-practice“-Beispielen anderer Schulen
„good-practice“	Inhalt des PE-Baukastens
Organisatorisches Umfeld	
Wer nimmt künftig die beschriebenen Auf- gaben wahr?	Redaktionsteam, Zulieferung von Schulen
Welche Personalquali- fizierungen sind not- wendig?	Ggf. Qualifizierungen der Redakteure im Umgang mit dem CMS.
Welche Haushaltsmit- tel sind notwendig?	Ressourcen für eManagement-Handbuch (vgl. Ausführungen Arbeitsbereich Projektmanagement zu 2.8)

Abschlussbericht Landesprojektgruppe & Wissenschaftliche Begleitung, Leibniz Universität Hannover

Welcher Beratungs- und Unterstützungsbedarf liegt vor?	entfällt
Beschreibung / Unterscheidung: Anfangs- und Daueraufwand	Daueraufwand: Redaktionsarbeiten/Redaktionssystem

2.5 Abschlussbericht Arbeitsbereich Schulverfassung

2.5.1 Arbeitsbereich Schulverfassung (Entscheidungs- und Beteiligungsstruktur)

2.5.1.1 Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen

Die Projektgruppe hat der Auftraggeberin/dem Auftraggeber versprochen, eine Organisationsstruktur zu formulieren, die den veränderten Anforderungen angemessen ist. Als Erfolgskriterien wurden festgelegt, dass Entscheidungs- und Beteiligungsrechte entwickelt und evaluiert und dabei die Anforderungen der verschiedenen Handlungsfelder berücksichtigt sind.

Daraus ergaben sich für den Projektzeitraum nachfolgende Arbeitsaufträge:

- interne Verantwortungen klären,
- Modell mit Gestaltungsspielräumen entwickeln,
- Bewerten der unterschiedlichen Wege,
- Vorschlag entwickeln,
- Erfahrungen der Schulen aus dem Projekt evaluieren und
- Vorschläge für Transfer entwickeln.

Erkenntnisleitende Interessen und Gründe für Strukturierung der Thematik

1. Aufgrund der enormen Herausforderungen und des rasanten Wandels innerhalb der Informationsgesellschaft wird auch für die berufsbildenden Schulen insbesondere die Fähigkeit wichtig, den Wandel bzw. die Veränderungen selbst aktiv zu gestalten. Um den Herausforderungen der Zukunft gewachsen zu sein, bedarf es offener, dynamischer, flexibler, lernernder berufsbildender Schulen.
2. Ein Veränderungsprozess in und an berufsbildenden Schulen sollte Folgendes grundsätzlich berücksichtigen:
 - Tradierte schulische Organisationsstrukturen müssen verändert, Abteilungs- und Fachbereichsdenken im Sinne von „schulischen Geschäftsprozessen“ neu modelliert werden. Auch die „Organisation BbS“ muss das „Denken vom Kunden her“ in den Mittelpunkt des Wandels stellen.
 - Dort, wo die schulischen Arbeitsprozesse stattfinden, werden auch die Entscheidungen – orientiert an den Gesamtzielen (Leitbild) - gefällt. Dies bedeutet eine konsequente Dezentralisierung der Steuerungs- und Handlungsbereiche, denn nur über die Eliminierung herkömmlicher stabiler Strukturen kann im System BbS Selbstorganisationsfähigkeit wachsen.

- Die schulische Arbeit muss einem ständigen Verbesserungsprozess unterworfen werden. Dies gilt für alle Beteiligten in der Schule, aber insbesondere für die Leitungspersonen, und hat zur Folge, dass der Verbesserungs- bzw. Erneuerungsprozess am und im System BbS nur über die Ausweitung der Selbstverantwortung und Selbstorganisation möglich wird. Dieser Prozess wird nur nachhaltig erfolgreich sein können, wenn Rückkopplungen zum Arbeitsalltag gehören.
3. Eine berufsbildende Schule, in der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neues Denken und neues Handeln auszeichnet, muss auch so entwickelt und gestaltet werden, dass Selbstorganisationsprozesse überhaupt möglich werden, damit die Kolleginnen und Kollegen sich mit den Zielen identifizieren und zum Motor der Schulentwicklung werden.
 4. Angesichts der Herausforderungen orientierte sich das Modell einer modernen Schulverfassung an fraktalen Prinzipien. Der Begriff „Fraktale Fabrik“ wurde 1992 von Hans-Jürgen Warnecke (Hans-Jürgen Warnecke, Die fraktale Fabrik. Revolution der Unternehmenskultur, Springer 1992) als Form einer modernen Unternehmensorganisation geprägt. Warnecke definiert: "Die Fraktale Fabrik ist ein offenes System, das aus selbstständig agierenden und in ihrer Zielausrichtung selbstähnlichen Einheiten - den Fraktalen - besteht und durch dynamische Organisationsstrukturen einen vitalen Organismus bildet. Das Fraktal ist eine selbstständig agierende Unternehmenseinheit, deren Ziele und Leistungen eindeutig beschreibbar sind."
 5. Fraktale Organisationseinheiten berufsbildender Schulen sind i. d. R. Gruppen von Personen, die selbstständig agieren und deren Ziele und Leistungen eindeutig beschreibbar sind. Sie weisen folgende Eigenschaften auf:
 - Selbstständigkeit,
 - Selbstorganisation,
 - Selbstoptimierung,
 - Zielorientierung und
 - Dynamik.
 6. Das Team bildet die Grundlage der fraktalen Organisation. Das heißt, die erfolgreiche Teamorganisation ist eine wesentliche Gelingensbedingung für eine moderne Schulverfassung in den berufsbildenden Schulen.

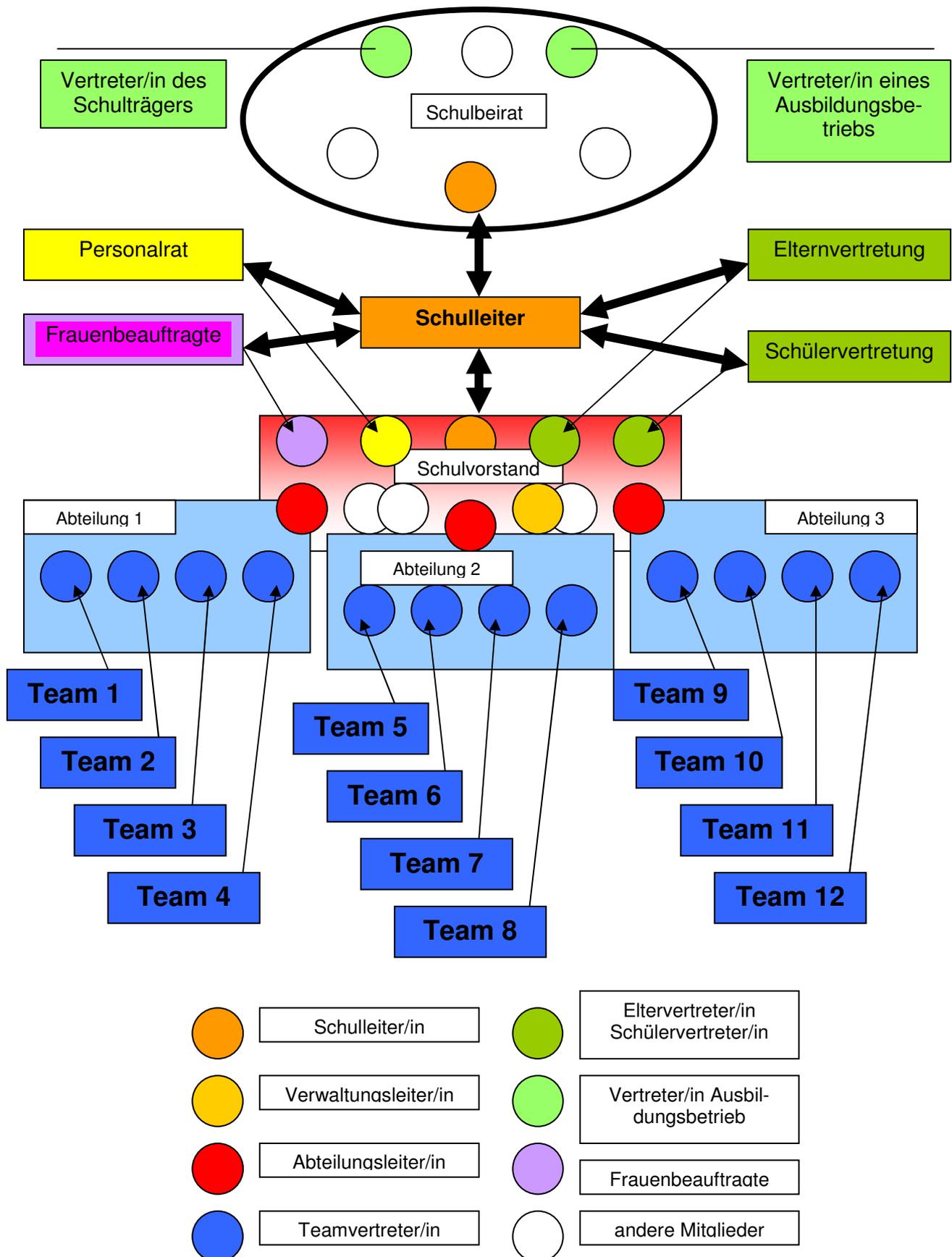
Rahmenvorgaben für die Projektschulen

a) Die fraktale Schule als Ganzes resultiert aus ineinander geschachtelten fraktalen Organisationseinheiten: Unterschiedliche Teams, ggf. mit inhaltlich verwandten Schwerpunkten, bilden eine Abteilung, mehrere Abteilungen bilden die Schule. Dieses Strukturierungsprinzip reduziert die Komplexität einer großen berufsbildenden Schule auf das unvermeidliche Minimum. Daher gaben die Mitglieder des Arbeitsbereiches den Schulen folgende Modellierung einer Schulverfassung zur Erprobung vor: Schulleiter, Schulvorstand, Abteilungen, Teams, Schulbeirat (vgl. Ergebnisse der zweiten Meilensteinsitzung, Anlagenband).

b) Auch in einer fraktal organisierten Schule hat die Schulleitung eine entscheidende Rolle. Einerseits sind Schulleiterinnen und Schulleiter Dienstvorgesetzte und haben zusammen mit den Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleitern Vorgesetztenfunktion mit Weisungsbefugnis. Andererseits sind sie Unterstützer und Dienstleister der Kolleginnen und Kollegen. Die in der Schule entstehenden Probleme, sollen dort gelöst werden, wo sie auftreten.

c) Die Basis für die Koordinierung der einzelnen Fraktale mit den verschiedenen Verbesserungsprozessen ist die Führungsmethode des Management-by-Objectives. Die einzelnen Fraktale mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern orientieren sich an einem Zielsystem und stimmen sich über Zielvereinbarungen mit der übergeordneten Ebene ab.

Schaubild einer Entscheidungsstruktur für die ProReKo-Schulen



2.5.1.2 Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung

Die Schulverfassungsentwürfe der ProReKo-Schulen wurden vom Arbeitsbereich Schulverfassung nach folgendem standardisiertem und auf die Ergebnisse der 2. Meilensteinsitzung (vgl. virtueller Anlagenband/Übergeordnete Anlagen/Ergebnis_2_Meilenstein-Sitzung vom 06.06.2003.pdf) abgestimmten Prüfschema bewertet:

ProReKo-Schule (Name):		ja	nein
1. Ist eine Teamstruktur vorhanden?			
2. Sind Gremien entsprechend der M-Sitzung vom 06.06.2003 gebildet worden?			
2.1 Teams			
2.2 Abteilungen			
Teams sind vertreten			
2.3 Schulvorstand			
Schulleiter			
Abteilungen sind vertreten			
Personalrat			
Eltern			
Schüler			
2.4 Schulbeirat			
Schulleiter			
Schulträger			
Vertreter der ausbildenden Wirtschaft			
kein weiteres Mitglied aus dem Kollegium der Schule			
2.5 es gibt keine zusätzlichen Beschlussgremien			
3. Sind Zuständigkeiten und Verantwortungen richtig (ohne "Steuerungsschleifen") zugeordnet worden?			
3.1 Teams			
3.1.1 Vorbereitung und Durchführung von Unterricht			
3.1.2 Teambildung fördern und pflegen			
3.1.3 Festlegen und Weiterentwickeln der Lehrpläne			
3.1.4 Gestalten der Lernfelder, Aufstellen von Lernsituationen, ...			
3.1.5 Erstellen von Qualifizierungsangeboten, Erarbeitung von Konzepten			
3.1.6 Individualförderung			
3.1.7 Vorbereitung u. Mitgestaltung von Stundenplänen u. Personaleinsatzplanung			
3.1.8 Organisation des Vertretungsunterrichts			
3.1.9 Beachtung des Gender Mainstreaming			
3.1.10 Aufstellung, Einhaltung u. Umsetzung gemeinsamer Regeln des Miteinander			
3.1.11 Bewertungskriterien festlegen			
3.1.12 Zielfindung übergreifender Angelegenheiten			
3.1.13 Erziehungsmaßnahmen beschließen und umsetzen			
3.1.14 Zuständig für Raumnutzung und -betreuung, Ausstattung u. Beschaffung			
3.1.15 Benennung pädagogisch begründeter Haushaltsmittel			
3.1.16 selbstständige Bewirtschaftung aller zur Verfügung gestellten Budgets			
3.1.17 Fortbildungsbedarf der Lehrkräfte erkennen, benennen, einbringen u. planen			
3.1.18 Fortbildung für Lehrkräfte und Ausbilder durchführen			
3.2 Abteilungen			
3.2.1 Verteilung der Haushaltsmittel der Abteilung auf die Teams			
3.2.2 Verteilung der Lehrerstunden (Klassenbildung)			
3.2.3 Festlegung der Grundsätze der Abteilung für Leistungsbewertungen			
3.2.4 Beschließen von Ordnungsmaßnahmen			
3.2.5 Konfliktlösung für Teams			
3.3 Schulvorstand			
3.3.1 Entwicklung des Schulprogramms steuern und es beschließen			
3.3.2 eine Haushaltsordnung der Schule auf die Abteilungen verteilen			
3.3.3 eine Schulordnung beschließen			
3.3.4 die Entscheidung über das Vorhalten von Bildungsangeboten treffen			

(soweit für die Schule hier Wahlfreiheit besteht)			
3.3.5 Konfliktlösung/Kompetenz-Kompetenz			
3.4 Schulbeirat			
3.4.1 gibt Anregungen für Qualitätsentwicklung			
3.4.2 ist Bindeglied zur Schulöffentlichkeit			
3.4.3 erhält Schulprogramm und Haushalt der Schule vorgelegt (um auf die Balance zw. Leistungsversprechen, der pädagogischen Umsetzung in der Schule sowie der Bewirtschaftung der Mittel- und Personalressourcen zu achten)			
3.4.4 ist kein Entscheidungsgremium			
3.4.5 neue Bildungsangebote nur im Konsens der Mitglieder des Schulbeirates			
3.5. Schulleiter			
3.5.1 gesetzliche Aufgaben			
3.5.2 Gesamtverantwortung			
3.5.3 Weiterentwicklung des Zielsystems/Leitbild der Schule			
3.5.4 Kontrolle der Zieleinhaltung			
3.5.5 Personalmanagement			
3.5.6 Ahndung von Verstößen			
3.5.7 Vereinbaren von Einzelzielen aus dem Gesamtzielsystem			
3.5.8 Strategie- und Zielmoderation			
3.5.9 Rechenschaftslegung/Berichte			
3.5.10 Konfliktmanagement			
3.5.11 Engpassmanagement			
3.5.12 Qualitätsmanagement			
3.5.13 Dienstl. Beurteilungen			

Insbesondere bei Auffälligkeiten in zentralen Versuchsfeldern (oben rot unterlegt) ist seitens des Arbeitspaketes eine Beratung der Schulen für notwendige Änderungen erfolgt. In Einzelfällen war bei Versuchsfreigabe eine entsprechende Maßgabe erforderlich, um der Freigabe des Auftraggebers zu entsprechen. Alle Schulverfassungsversuche wurden im Zeitraum von Juni 2004 bis Februar 2005 freigegeben. Die Freigabe erfolgte unter dem Vorbehalt der jederzeitigen Rücknahme, was Anfang 2008 bei einer Schule erfolgen musste. Eine nachträgliche Aufnahme, Änderung oder Ergänzung von Maßgaben aus rechtlichen Gründen oder weil Entscheidungen des Auftraggebers Veränderungen in den Projektzielen oder in der Durchführung des Projektes dies erfordert hätten, erfolgte nicht. Eine Reihe von Schulverfassungen wurden während des Versuches aufgrund von Weiterentwicklungen an den Schulen geändert und nach Bewertung durch das Arbeitspaket nach o. a. Prüfschema freigegeben.

Allen Versuchsschulen wurde u. a. aufgegeben, dass durch die Schulverfassung sicherzustellen sei, dass das Führen durch Zielvereinbarung erfolgt. Hierfür wurde es als zwingend erforderlich betrachtet, durch einen Vereinbarungsprozess auf den relevanten schulischen Ebenen ein Zielsystem und dass dabei für jedes Team/Fraktal auf den unterschiedlichen schulischen Ebenen Schulleitung – Abteilung – Team – Lehrkraft Ziele definiert und verabredet werden müssen sowie persönliche Verantwortlichkeiten für die Zielvereinbarungen und die Zielerreichung festzulegen sind.

Insgesamt wurden zwecks Zielerreichung des Schulversuchs acht Workshops/Fortbildungen (2004/2006/2007/2008) durchgeführt. Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren die Mitglieder des Arbeitsbereiches Schulverfassung des Landes und jeweils zwei Vertreterinnen oder Vertreter aus dem Arbeitspaket Schulverfassung (Schulverfassungsverantwortliche) der 19 ProReKo-Schulen. Im Detail wurden folgende Schwerpunkte bearbeitet:

2004:

Neues Schulmanagement des Landes:

- Intentionen,
- Rahmenbedingungen und
- Möglichkeiten.

Schulische Projekte:

- Vorstellung der jeweiligen (geplanten) Schulverfassung,
- Diskussion und
- Erfahrungsaustausch.

2006:

Neues Schulgesetz des Landes:

- Der Schulverfassungsversuch ProReKo im Kontext mit der Einführung der Eigenverantwortlichen Schule des Landes.

Schulische Projekte:

- Erfahrungen mit den freigegebenen Schulverfassungen,
- Erfolgte und/oder geplante Änderungen der Schulverfassungen und
- Erfahrungsaustausch.

2007

Schulische Projekte:

- Bestandsaufnahme und Erfahrungsaustausch,
- Steuerung und Controlling des Schulverfassungsversuchs und
- Vorbereitung der Evaluation.

Spezialschulung der Schulpersonalräte.

2008

Evaluation der schulischen Projekte:

- Evaluation Schulverfassung/Auswertung der Befragung und
- Erfahrungsaustausch/Integration der Evaluationsergebnisse in den Abschlussbericht.

Durch diese Workshops/Fortbildungen haben die ProReKo-Schulen unter dem Aspekt der Qualifizierung im gesamten Verlauf des Schulversuches die Möglichkeit bekommen,

- den jeweils aktuellen Stand der Schulverfassungen zu reflektieren,
- Probleme im Verlauf des Schulverfassungsversuches rechtzeitig zu erkennen und
- über Erfahrungsaustausch Hilfestellung für die weitere Entwicklung der jeweiligen Schulverfassungen zu gewinnen.

2.5.1.3 Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen

Die Schulverfassungen aller Schulen wurden von ähnlichen Arbeitsgruppen, bestehend aus Mitgliedern der Schulleitung, des Personalrats und des Kollegiums, erarbeitet. Das Leistungsversprechen, die Schulen zu lernenden Organisationen mit einer eindeutigen Organisationsstruktur zu entwickeln, in der alle Mitglieder der Schule mit großer Selbstständigkeit, Verantwortlichkeit und Verbindlichkeit arbeiten, wurde von allen Schulen umgesetzt.

Es besteht vielfach der Wunsch, die eingeführten Schulverfassungen an der jeweiligen Schule zu erhalten.

Die Grundstruktur der Verfassung gemäß der 2. Meilensteinsitzung vom 06.06.2003 hat sich daher grundsätzlich bewährt. Die Vorgabe von Rahmenbedingungen wird von vielen Schulen und ihren Personalräten ausdrücklich gewünscht und positiv beurteilt.

Die Orientierung an einer fraktalen Organisationsstruktur wird positiv beurteilt. Die Teams arbeiten mit hoher Verantwortlichkeit und haben eine Teamleitung mit Ergebnis- und Ressourcenverantwortung. Hier wird die besondere Bedeutung der Teamleiterinnen und Teamleiter für den Erfolg der Arbeit betont; die erhöhte Arbeitsbelastung wird aber gleichfalls gesehen und berücksichtigt. Unterschiedliche Auffassungen gibt es zur Frage der Weisungsbefugnis von Teamleiterinnen und Teamleitern. Viele Personalräte legen Wert auf eine klare Aufgabendefinition der Teams und wollen der Leiterin oder dem Leiter nur die Funktion eines Sprechers ohne Weisungsbefugnis zugewiesen wissen.

Das Instrument der Führung durch Zielvereinbarungen wird als notwendiger Bestandteil angesehen.

Der Schulvorstand sollte nur über Grundsatzfragen entscheiden und der Rechenschaftslegung der Schulleitung dienen, die für das operative Geschäft verantwortlich ist. Die Personalräte bemängeln, dass es keine festgelegte Trennung zwischen grundsätzlichen und operativen Entscheidungen gibt und an einigen Schulen die erweiterte Schulleitung die Stimmenmehrheit stellt. Ebenso wird die Meinung vertreten, die Sitzungen seien schulöffentlich abzuhalten.

Größe und Zusammensetzung des Schulvorstandes sind je nach schulischer Situation abweichend. Eine Mitgliederzahl von ca. 20 sollte aber nicht überschritten werden. Die paritätische Besetzung mit Schüler- und Elternvertretern wird problematisch gesehen. Der Personalrat ist sowohl mit als auch ohne Stimmrecht in die Schulvorstände eingebunden. In einigen Vorständen ist er gar nicht vertreten.

Die Einrichtung von Beiräten hat sich bewährt und wird begrüßt.

Zur Verbesserung des Informationsflusses und für den pädagogischen Austausch wird von vielen Schulen die Installation „eines Forums, einer Schulversammlung“ mit und ohne Teilnahmeverpflichtung praktiziert. Die Personalräte wünschen in der Mehrzahl verpflichtende Foren,

Schulversammlungen oder Bildungskonferenzen, die dann auch mit Entscheidungsbefugnissen für wichtige pädagogische Fragen ausgestattet sein sollten.

2.5.1.4 Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs

Der Arbeitsbereich Schulverfassung hat in Zusammenarbeit mit der Wissenschaftlichen Begleitung des Projekts folgende Maßnahmen zur Evaluation des Arbeitsfeldes Schulverfassung durchgeführt:

1. Dokumentenanalyse und Gegenüberstellung der erprobten Schulverfassungen der Projektschulen
2. schriftliche Befragung zum Themenkomplex Schulverfassung im Dezember 2007/Januar 2008 aller Lehrkräfte der 19 ProReKo-Schulen und ihrer Schulbeiräte
3. Erfahrungsaustausch mit den Arbeitspaketverantwortlichen der Projektschulen auf zwei Veranstaltungen im Mai 2004 und im März 2008

Insgesamt hat sich die zu erprobende neue Schulverfassung bewährt. Dabei erfährt sie mit ihren Bestandteilen Schulbeirat, Schulvorstand, dezentraleren Entscheidungsstrukturen sowie fraktaler Organisation/Lehrerteams hohen Zuspruch von den Schul- und Abteilungsleitungen und eine teilweise bis überwiegende Zustimmung von den Lehrkräften und Personalräten.

Im Weiteren werden die Evaluationsergebnisse zu den Schulverfassungsbereichen

- a) Schulbeirat,
- b) Entscheidungsstrukturen,
- c) Schulvorstand,
- d) Steuerung der Schulen durch Zielvereinbarungen und
- e) Lehrerteams/Fraktale

zusammenfassend wiedergegeben und abschließend kurz auf das Gremium Gesamtkonferenz eingegangen (vgl. Abschlussbericht der Wissenschaftlichen Begleitung/Fraktale Strukturen und Teamarbeit in den ProReKo-Schulen).

- a) Der Schulbeirat wird als neue Einrichtung und Bindeglied zu den Interessengruppen der Schule von allen Befragtengruppen befürwortet. Die Mitglieder der Schulbeiräte stehen diesem neuen Gremium besonders positiv gegenüber. Er sollte aber eher wenige Kontrollfunktionen ausüben oder verbindliche Vorgaben machen können. Seine Zusammensetzung finden alle Befragtengruppen für ihre Schule richtig. Regionale Schulbeiräte werden insgesamt abgelehnt.
- b) Insgesamt wird die neue Schulverfassung bezüglich der Verlagerung der Entscheidungen an die Stellen, wo die schulischen Arbeitsprozesse stattfinden, positiv beurteilt. Ebenso sind alle Befragtengruppen der Meinung, dass sich der Verbindlichkeitsgrad der Entscheidungen in allen schulischen Entscheidungsebenen erhöht hat und die Entscheidungsstrukturen dazu beigetragen haben, dass die Schulen flexibler und dynamischer werden. Einen Verbesserungsbereich stellt hier die verantwortliche Beteiligung der Lehrerteams an den sie betref-

fenden Entscheidungen dar. Sowohl die Lehrkräfte als auch die Schulpersonalräte sehen dieses Kriterium der Dezentralisierung – abweichend von den Schul- und Abteilungsleitungen – nur teilweise als gegeben an.

- c) Der Schulvorstand sollte nach Meinung aller Befragten nur über Grundsatzfragen der Schulen entscheiden. Über seine Zusammensetzung sind die Meinungen geteilt, Schüler- und Elternvertreter sollten aber auf jeden Fall Mitglieder sein.
- d) Zielvereinbarungen erlangen als Steuerungsinstrument einen hohen Stellenwert an den Schulen; und dies sowohl in Bezug auf die Durchführungsquote als auch in Bezug auf die Akzeptanz. Das Instrument ist innerhalb der Zielvereinbarungskaskade vor allem bis zur Ebene des Teamleiters umfangreich anerkannt, die Zielvereinbarungsebene Teamleiter – Teammitglieder wird eher kritisch gesehen.
- e) Die Team- bzw. Fraktalbildung trägt nach Meinung der Befragten insgesamt zur Steigerung der Qualität schulischer Arbeit und auch zur Steigerung der Unterrichtsqualität bei. Das Arbeiten in Teams fördert einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), für dessen Zyklus viele Lehrerteams Ziele formulieren und Maßnahmen durchführen. Die große Mehrheit aller Befragten vertritt die Auffassung, dass für das Arbeiten in Teamstrukturen verantwortliche Teamleiter erforderlich sind.

Abschließend bleibt anzumerken, dass sich die Abschaffung der Gesamtkonferenz an einigen Schulen als schwierig erwiesen hat. Jedoch scheint sich im Laufe der fünfjährigen Erprobungszeit ein Akzeptanzeffekt eingestellt zu haben. Die Kritik an der Abschaffung ist auf Seite der Lehrkräfte und Personalräte von abnehmender Tendenz. Als zentrales Informationsforum ist eine Mitarbeiterversammlung zur Kommunikation und zum Informationsaustausch sinnvoll.

2.5.1.5 Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 5: Schulverfassung AP 5.1 Entscheidungs- und Beteiligungsstruktur der Schule
AB Verantwortliche(r):	MR Peter Bräth, MK, 0511 / 120-73 40 peter.braeth@mk.niedersachsen.de
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008
Ausformulierung des Transfervorschlages	<ol style="list-style-type: none"> 1. Die berufsbildenden Schulen werden fraktal organisiert; dabei werden die Teams durch eine verantwortliche Person geleitet. 2. Das Führen der Schulen erfolgt durch Zielvereinbarungen mindestens bis auf die Ebene der für die Teams verantwortlichen Personen (vgl. Arbeitsbereich Steuerung). 3. Grundsatzentscheidungen der Schule werden durch einen Schulvorstand getroffen. Er hat höchstens 20 Mitglieder. In ihm sind paritätisch vertreten: <ol style="list-style-type: none"> a) Schülerinnen und Schüler sowie ggf. Eltern, b) Lehrkräfte, c) Schulleiterin oder Schulleiter sowie weitere Schulleitungsmitglieder und d) außerschulische Vertreterinnen und Vertreter. 4. Die Gesamtkonferenz wird abgeschafft. Eine Gesamtkonferenz im Stile der Eigenverantwortlichen Schule ist für fraktal organisierte berufsbildende Schulen entbehrlich. 5. Schulleiterinnen und Schulleiter können und sollen Teile ihrer Aufgaben delegieren.

	<ol style="list-style-type: none"> 6. Die Kollegiale Schulleitung wird abgeschafft. Die Intention der Kollegialen Schulleitung hat sich durch die Beteiligung der Lehrkräfte im Schulvorstand und dem Prinzip der Aufgabendelegation auf Inhaberinnen und Inhaber von höherwertigen Ämtern mit Schulleitungsaufgaben erledigt. 7. Den Schulen wird die Möglichkeit eingeräumt einen beratenden Beirat einzurichten. 8. Die Schule wird in ihrer Gesamtheit auf Dienstbesprechungen von der Schulleiterin oder dem Schulleiter über alle wesentlichen Angelegenheiten der Schule unterrichtet; eine Aussprache ist möglich.
Rahmenbedingungen	
Beschreibung der Ausgangslage	<ol style="list-style-type: none"> 1. Schulgesetzlich ist die Organisation von Schulen nicht beschrieben. Es gibt durch die Konferenz- und Ausschussregelungen Organisationshinweise, die allerdings eine strikte Verantwortungs- und Rechenschaftsstruktur unterhalb von Schulleiterin oder Schulleiter vermissen lässt. 2. Außerhalb des Weisungsrechtes (Vorgesetztenfunktion der Schulleiterin und des Schulleiters, § 43 Abs. 2 NSchG) ist kein bestimmtes Führungsinstrument oder –prinzip gesetzlich vorgesehen. 3. Seit dem 1.8.2006 gibt es die Eigenverantwortliche Schule. An den Berufsbildenden Schulen gibt es seitdem bereits einen Schulvorstand. In ihm sind paritätisch nur vertreten: <ol style="list-style-type: none"> a) Schülerinnen und Schüler sowie ggf. Eltern, b) Lehrkräfte einschl. Schulleiterin oder Schulleiter. 4. Es gibt noch eine Gesamtkonferenz mit Zuständigkeiten im Wesentlichen für Schulprogramm, Schulordnung und Grundsätze für Leistungsbewertungen (§ 34 NSchG) 5. Seit 1.8.2006 gibt es die Eigenverantwortliche Schule mit Delegationsmöglichkeiten, die allerdings gesetzlich nicht definiert sind, und es ist keine Delegationspflicht vorgesehen. 6. § 44 NSchG sieht auch für berufsbildende Schulen die Möglichkeit einer Kollegialen Schulleitung vor. 7. Die Einrichtung eines beratenden Beirates ist bereits möglich. 8. Die Unterrichtung über alle wesentlichen Angelegenheiten der Schule erfolgt in der Gesamtkonferenz (§ 34 Abs. 3 NSchG).
Evaluation	<p>Fraktale Organisation und Schulvorstandsmodelle sowie deren Entscheidungsstrukturen wurden durch vier Befragungen der WB evaluiert. Der Transfervorschlag basiert auf diesen Evaluationsergebnissen.</p> <p>Die Gütekriterien der Validität, der Reliabilität, der Objektivität und der Repräsentativität wurden durch die folgenden Vorgehensweisen erfüllt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die zu untersuchenden Hypothesen sind Theorie gleitet. • Die Validität der (quantitativen) Befragungsinstrumente wurde durch Pretests abgesichert. • Als Nachweis für die Reliabilität der gebildeten Skalen wurden statistische Berechnungen durchgeführt (Cronbachs alpha $\geq 0,7$). • Hohe Rücklaufquoten gewährleisten die Repräsentativität der Ergebnisse.
Erfolgsbedingungen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deutliche (abgrenzende) gesetzliche Zuständigkeitsregelungen. 2. Information/Schulung der außerschulischen Mitglieder des Vorstandes (die anderen Mitglieder benötigen keine über die bereits mit Einführung der EiSchu erfolgte hinausgehende Schulung). 3. Fortbildung der Schulleitungen und verantwortlichen Teamleiterinnen und -leiter zur Anwendung des Instruments der Zielvereinbarung. 4. Schulung insbesondere der Schulleitungsmitglieder zur Umgestaltung der Organisation, insbesondere der Teambildung, und konsequenter Anwendung des Delegationsprinzips. 5. Fortbildung des gesamten Kollegiums in Sachen Teamentwicklung.

Aufwand und Nutzen	<p>Es handelt sich um eine Fortentwicklung des seit Einführung der Eigenverantwortlichen Schule bestehenden Verfassungsmodells, das den besonderen Bedürfnissen berufsbildender Schulen Rechnung trägt.</p> <p>Berufsbildende Schulen unterscheiden sich von allgemein bildenden Schulen durch eine deutlich höhere Heterogenität und durch die Vielzahl unterschiedlicher Schulformen und Bildungsgänge. Die Fortentwicklung ermöglicht eine schnellere und flexiblere regionale Anpassung der Bildungsangebote und berücksichtigt dabei besser die Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler.</p> <p>Eine Veränderung der Organisationsstruktur erfordert einen einmaligen Aufwand für jede Schule, der durch ein Projektteam oder eine Steuergruppe aufzubringen ist, um die Strukturen zu gestalten und die entsprechenden Teams zu bilden. Die laufende Fortentwicklung der Organisation findet innerhalb des ohnehin stattfindenden EFQM-Prozesses statt. Ohne die beschriebenen Fortbildungen/Schulungen ist die Umsetzung einer neuen Schulverfassung ausgeschlossen, die sich von dem Gedanken leiten lässt, dass dort wo die schulischen Arbeitsprozesse stattfinden, auch die Entscheidungen gefällt werden und Verantwortung übernommen werden kann.</p>
„good-practice“	Für die fraktale Organisation in Bezug auf die Teamstruktur siehe z. B. die Schulverfassung der BBS Einbeck oder der BBS I Emden.
Organisatorisches Umfeld	
Wer nimmt künftig die beschriebenen Aufgaben wahr?	Die Aufgabenwahrnehmung erfolgt wie in der Ausformulierung des Transfervorschlags zugewiesen.
Welche Personalqualifizierungen sind notwendig?	vgl. 2 - 5 bei Erfolgsbedingungen
Welche Haushaltsmittel sind notwendig?	Abhängig von der Organisation der Fortbildung (Intern/Extern/NILS/Multiplikatoren etc.). Es ist mit einem Fortbildungsbedarf von drei bis fünf Tagen pro Schule zu rechnen. Dies entspricht einem Finanzierungsbedarf von ca. 350.000 €.
Welcher Beratungs- und Unterstützungsbedarf liegt vor?	vgl. 2 - 5 bei Erfolgsbedingungen
Welche Vorschriften müssen ggf. geändert werden?	§§ 32 ff. NSchG Insbes. §§ 34, 35, 38 a, 38 b
Beschreibung / Unterscheidung: Anfangs- und Daueraufwand	Es besteht ein Anfangsaufwand für den Transfer. Der Daueraufwand unterscheidet sich nicht vom Status quo.

2.5.2 Arbeitsbereich Schulverfassung (Rechtspersönlichkeit)

Die Projektgruppe hat der Auftraggeberin/dem Auftraggeber versprochen, Anforderungen an die Rechtspersönlichkeit der berufsbildenden Schulen zu formulieren, die den veränderten Anforderungen regionaler Kompetenzzentren angemessen sind. Als Erfolgskriterium wurde festgelegt, dass dabei die Besonderheiten und Ansprüche der verschiedenen Handlungsfelder – im Kern auf der Basis der Transfervorschläge aus allen Projekt-Arbeitsbereichen – hinlänglich zu berücksichtigen sind.

Nach der frühzeitig innerhalb der Laufzeit des Schulversuchs getroffenen Entscheidung des Auftraggebers, die Kommunalisierung von ProReKo-Schulen nicht zu erproben, musste es am Ende des Projektes darum gehen zu klären, ob bestimmte Hindernisse und Probleme der Schulen bei der Umsetzung der verschiedenen Aufgabenstellungen aus den Projekt-Arbeitsbereichen im Zusammenhang mit der Rechtspersönlichkeit stehen. Zurzeit befinden sich die öffentlichen berufsbildenden Schulen im Rechtsstatus von unselbständigen Anstalten des öffentlichen Rechts.

Nach Durchsicht der Transfervorschläge der einzelnen Arbeitsbereiche und der dort genannten Gelingensbedingungen sind keine besonderen Gründe ersichtlich, die Frage der Veränderung der Rechtspersönlichkeit zurzeit zu thematisieren. Es sind insbesondere an keiner Stelle Umstände herausgearbeitet worden, die Veranlassung geben würden, über die Änderung der Rechtspersönlichkeit nachzudenken, damit tragende Neuerungen für die regionalen Kompetenzzentren überhaupt erst ermöglicht werden können. Deshalb kann der Auftraggeberin empfohlen werden, von einer weiteren Bearbeitung des Themas abzusehen.

2.6 Abschlussbericht Arbeitsbereich Unterstützungssystem

2.6.1 Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen

Die Schaffung effizienter Unterstützungsstrukturen durch die damaligen Bezirksregierungen war eine notwendige Voraussetzung, um die ProReKo-Schulen in die Lage zu versetzen, die vielfältigen und völlig neuen Herausforderungen zu bewältigen.

Die durch Erlass des MK vom 06.08. 2003 abgesicherte und auf das gemeinsame Interesse der ProReKo-Schulen und der Dienstleister Bezirksregierungen ausgerichtete Entwicklung eines Organisationsmodells „Unterstützungssystem“ führte dazu, dass:

- die Dienstleistungen umfassend bestimmt,
- die Anforderungen an die Dienstleister präzise beschrieben,
- die Möglichkeiten der Dienstleister ermittelt,
- die Möglichkeiten der Einflussnahme eruiert,
- die Inanspruchnahme und Funktionen überprüft und
- Transfervorschläge entwickelt wurden.

2.6.2 Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen bzw. Instrumente zur Zielerreichung

In jeder Bezirksregierung wurden ProReKo-Teams gebildet. Innerhalb dieser ProReKo-Teams gab es feste Ansprechpartner (Kümmerer) für themenbezogene Arbeitsfelder (dienstrechtliche, schulrechtliche und schulfachliche). Darüber hinaus wurden Arbeitsgruppen unter der Leitung des MK gebildet, die die Arbeit der ProReKo-Teams koordinierten. Die konkrete Unterstützung der ProReKo-Schulen erfolgte durch die Erarbeitung von Handreichungen für die Schulleitungen, die Durchführung von Schulungen/Fortbildungen sowie durch Hospitationen des schulischen Assistenzpersonals in den Bezirksregierungen.

2.6.3 Darstellung der Ergebnisse der 19 ProReKo-Schulen auf der Basis der schulischen Leistungsversprechen

Im Arbeitsbereich „Unterstützungssystem“ gab es für die 19 ProReKo-Schulen kein schulisches Leistungsversprechen, so dass eine Darstellung der Ergebnisse entfällt (Projektgruppensitzung vom 12.07.2007).

2.6.4 Darstellung der Ergebnisse aus den Evaluationen des Arbeitsbereichs

Durch die Evaluation wurde mit Hilfe einer quantifizierenden Untersuchung die Inanspruchnahme der Landesschulbehörde und anderer Dienstleister durch die ProReKo-Schulen festgestellt. Der Befragung der ProReKo-Schulen und der Dezernate 5, 9 und 10 (heute: 4, 5, 6 und 7) der

Abschlussbericht Landesprojektgruppe & Wissenschaftliche Begleitung, Leibniz Universität Hannover

Landesschulbehörde lag ein gemeinsamer Basisfragebogen zugrunde, der für die Zielgruppe der Schulen um Fragen zur Zufriedenheit und der Inanspruchnahme weiterer Dienstleister ergänzt wurde.

Sowohl die Angaben zur grundsätzlichen Häufigkeit als auch zu den einzelnen Bereichen der Inanspruchnahme der Dienstleistungen der Landesschulbehörde zeigen im Vergleich der Befragtengruppen ein zum Teil recht heterogenes Bild. Nur gut ein Drittel der Schulversuchsschulen hat die Landesschulbehörde mehr als fünfmal pro Schulhalbjahr in Anspruch genommen. Die von den befragten Dezernaten der Landesschulbehörde angegebene Anzahl der Fälle der Inanspruchnahme liegt insgesamt wesentlich höher, als die von den ProReKo-Schulen genannten Fallzahlen.

Hinsichtlich der angegebenen Bereiche der Inanspruchnahme wurde das gesamte Spektrum der schulrechtlichen, dienstrechtlichen und schulfachlichen Fälle genannt. Der nach diesen Bereichen differenzierte Vergleich der Inanspruchnahme zeigt – bei vielen Übereinstimmungen – zum Teil auch sehr große Differenzen zwischen den Angaben der beiden Befragtengruppen.

Bei der rein quantifizierenden Betrachtung der angegebenen Probleme lassen sich zwischen den Befragtengruppen kleinere Unterschiede in der Problemwahrnehmung feststellen. Aus dem prozentualen Vergleich wird deutlich, dass die Problemwahrnehmung der Schulen etwas größer ist als die der Landesschulbehörde. Aus Sicht der Schulen ist das Dienstleister-Verständnis der Landesschulbehörde, im Vergleich zu dem der übrigen Dienstleister, geringer ausgeprägt.

In Bezug auf die Landesschulbehörde zeigt das Evaluationsergebnis, dass der Schwerpunkt der Inanspruchnahme sich auf die dienstrechtlichen Fragestellungen konzentriert. Die Bedeutung und Notwendigkeit einer juristischen Unterstützung und Beratung durch die Landesschulbehörde wird auch aus dem Evaluationsergebnis der Arbeitsbereiche „Assistenzkräfte“ und „Personalmanagement – Dienstrechtliche Befugnisse“ ersichtlich.

Die relativ geringe Anzahl der genannten Probleme weist aber darauf hin, dass es sich um Einzelfälle handelt.

2.6.5 Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 6: Unterstützungssystem
AB Verantwortliche(r):	LRSD Johannes Bettray, LSchB, Telefon 0 41 31 / 15 27 76 Johannes.Bettray@lschb-lg.niedersachsen.de
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008
Ausformulierung des Transfervorschlages	Die Landesschulbehörde wird mit den notwendigen Personal- und Sachmitteln ausgestattet, um als Dienstleister für die künftigen regionalen Kompetenzzentren tätig werden zu können.

Rahmenbedingungen	
Beschreibung der Ausgangslage	<p>„Das Unterstützungssystem ist erst dann qualitativ hochwertig, wenn die Erwartungen der Schulen mit den tatsächlichen Leistungen der ‚Unterstützer‘ übereinstimmen.“</p> <p>Um diesem allgemein gültigen Anspruch gerecht zu werden, wurde in jeder Bezirksregierung aus den Dezernaten 5, 9 und 10 (heute LSchB, Dezernate 4, 5, 6 und 7) ein ProReKo-Team installiert. Diese Teams sollten durch ihre personelle Struktur in der Lage sein, die von den ProReKo-Schulen angeforderten Unterstützungsleistungen in der notwendigen Qualität zu erbringen. Ein regelmäßiger Austausch zwischen den ProReKo-Teams und den Schulen (u. a. durch Hospitationen des schulischen Assistenzpersonals in den Bezirksregierungen), die Erarbeitung von Handreichungen für die Schulleitungen sowie die Durchführung von Schulungen/Fortbildungen sollte den qualitativen Anspruch der Unterstützungsleistungen sicherstellen.</p> <p>In der 2. Meilensteinsitzung vom Juni 2003 wurden die Arbeitspakete 6.1 bis 6.4 durch den Auftraggeber freigegeben.</p> <p>Durch Befragungen konnten die von den 19 ProReKo-Schulen gewünschten Dienstleistungen umfassend erfasst und die Anforderungen an die potentiellen Dienstleister beschrieben werden. Die Bezirksregierungen erhielten mit Erlass der Projektleitung vom 06.08.2003 (Az.: Projektleiter-80201/1-3/7) die Aufgabe, als „Unterstützer der Projektarbeit in der Linie“ zu wirken. Auf der Grundlage dieses Erlasses konnte in allen Bezirksregierungen bis September 2003 jeweils eine Arbeitsgruppe ProReKo installiert werden, die sich unmittelbar mit den Anliegen der ProReKo-Schulen beschäftigte.</p>
Evaluation	<p>Die Evaluation zeigt u. a., dass hinsichtlich der angegebenen Bereiche der Inanspruchnahme das gesamte Spektrum der schulrechtlichen, dienstrechtlichen und schulfachlichen Fälle genannt wurde. Dabei ist ein deutlicher Schwerpunkt bei den dienstrechtlichen Fällen erkennbar.</p> <p>Bei der rein quantifizierenden Betrachtung der angegebenen Bereiche lassen sich zwischen den Befragtengruppen kleinere Unterschiede in der Problemwahrnehmung feststellen.</p> <p>Insgesamt wird die Dienstleistung der (heutigen) Landesschulbehörde von der überwiegenden Mehrheit der ProReKo-Schulen als zufrieden stellend eingeschätzt.</p>
Erfolgsbedingungen	<p>In der Landesschulbehörde stehen die notwendigen Personal- und Sachmittel zur Verfügung, um die regionalen Kompetenzzentren im Bedarfsfall unterstützen zu können.</p>
Aufwand und Nutzen	<p>Es ist davon auszugehen, dass Aufwand und Nutzen sich – im Vergleich zur aktuellen Situation - nicht signifikant verändern.</p>
„good-practice“	<ol style="list-style-type: none"> 1. die derzeitige Praxis in den ProReKo-Schulen. 2. insgesamt positive Erfahrungen in der Landesschulbehörde und den Nicht-ProReKo-Schulen mit der Übertragung der dienstrechtlichen Befugnisse.
Organisatorisches Umfeld	

Wer nimmt künftig die beschriebenen Aufgaben wahr?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Die Fachdezernate der Landesschulbehörde oder 2. die Verwaltungsfachkräfte (Verwaltungsleiter/-innen) in den Schulen.
Welche Personalqualifizierungen sind notwendig?	Schul- und dienstrechtliche Qualifizierungsmodule
Welche Haushaltsmittel sind notwendig?	Die Haushaltsmittel sind nicht quantifizierbar, weil nicht erkennbar ist, in welchem Maße die Schulen Verwaltungspersonal einstellen werden.
Welcher Beratungs- und Unterstützungsbedarf liegt vor?	<p>Unabhängig von der Qualifizierung und vom Kenntnisstand der Assistenzkräfte besteht vor allem in schul- und dienstrechtlichen Angelegenheiten ein dauerhafter Beratungs- und Unterstützungsbedarf.</p> <p>Zu Beginn des ProReKo-Schulversuchs wurden in den Bezirksregierungen Beratungs- und Unterstützungsteams aus den Dezernaten 5, 9 und 10 (heute LSchB, Dez. 4, 5, 6 und 7) eingerichtet. Diese Teams standen auch den Nicht-ProReKo-Schulen bei der Übertragung der dienstrechtlichen Befugnisse beratend und unterstützend zur Verfügung. Es ist davon auszugehen, dass dieses Beratungs- und Unterstützungssystem ausreicht, um die weitere Aufgabenübertragung auf die Schulen zu gewährleisten.</p>
Welche Vorschriften müssen ggf. geändert werden?	-/-
Beschreibung / Unterscheidung: Anfangs- und Daueraufwand	-/-

2.7 Abschlussbericht Arbeitsbereich Steuerung

2.7.1 Darstellung der Ziele / der Arbeitsaufträge auf der Basis des Projektstrukturplanes / der Leistungsversprechen

Leistungsversprechen:

Es gibt ein Steuerungssystem für Schule und System (Regelkreis)¹⁷ mit den Bestandteilen

- Finanzen,
- Personal,
- Bildungsangebot,
- Qualität.

Erfolgskriterien:

- Leistungen (auf Schulebene) sind beschrieben.
- Kosten können den Leistungen zugeordnet werden.
- Es ist bekannt, welche Ressourcen für welchen Zweck verwandt werden.
- Es ist bekannt, wer (welche Ebene) wofür verantwortlich ist.
- Die „Einwirkungsmöglichkeiten“ sind bekannt.
- Es gibt ein Controlling-System.
- Es gibt ein Modell der Rechenschaftslegung.
- Steuerungsinstrumente sind erprobt.

Im Laufe des Projektes haben sich einige inhaltliche Anpassungen ergeben:

Die in der Projekt-Freigabesitzung am 27.01.2003 betonte Offenheit des Projektauftrags für Veränderungen der Verantwortungsstruktur Land - Schulträger wurde in der ersten Meilensteinsitzung (vorerst) zurückgenommen. Die Darstellung des Ist-Zustandes wurde in der 4. Meilensteinsitzung am 13.05.2004 abgenommen.

In der 5. Meilensteinsitzung am 14.04.2005 wurde dem Vorschlag zugestimmt, die Prüfung einer leistungsorientierten Budgetierung erst zum Ende des Projekts wieder aufzunehmen.

2.7.2 Darstellung der Ergebnisse und Transfervorschläge

2.7.2.1 Es ist ein verändertes Führungssystem und -verständnis zu etablieren

Steuern ist eine auf das Erreichen gewünschter Ergebnisse ausgerichtete Führungsfunktion, mit der ein System bewusst gestaltet wird.

Steuerung soll dazu beitragen, dass vorhandene Ressourcen auf Dauer besser genutzt und gerechter verteilt werden, um den Bildungsauftrag quantitativ und qualitativ sicherzustellen. Sie

¹⁷ das dazu beiträgt, berufsbildende Schulen zu regional- und kundenorientierten Dienstleistern der beruflichen Bildung zu entwickeln und die Qualität ihrer Arbeit messbar zu verbessern (vgl. ProReKo-Globalziel).

kann auf unterschiedliche Weise direkt oder indirekt wahrgenommen werden. Mit dem klassischen bürokratischen Organisationsmodell, welches lediglich auf linear-kausale Prozesssteuerung durch Erlasse und Verfügungen setzt, lassen sich diese Ziele nicht effektiv erreichen.

Um „Steuerungserfolge“ erzielen zu können, ist bis zur einzelnen Unterrichtsstunde, dem Ort der tatsächlichen „Wertschöpfung“, die aktive Mitwirkung aller Akteure erforderlich. Auszugehen ist von einer „Expertenorganisation“, bei der die Leistungserstellung in besonderer Weise vom Sachverstand und der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den operativen Einheiten abhängig ist. Solche Organisationen entwickeln sich vornehmlich durch interne Anlässe. Qualitätsverbesserungen werden vor allem durch eine Steigerung der Innovationsfähigkeit und Selbstwirksamkeit erzielt. Voraussetzung dafür ist die Gewährung von Freiräumen, in denen eigenverantwortlich gearbeitet werden kann.

Gleichzeitig zeigen Untersuchungen, dass selbstreferentielle Ergebnisbewertungen allein nicht ausreichen. Erforderlich ist ein Blick von und nach außen, der sich unter anderem daran orientieren muss, was andere unter vergleichbaren Bedingungen erreichen. Interne und externe Evaluation gehören somit zusammen. Außerdem ist sicherzustellen, dass die staatliche Verantwortung und Verpflichtung wahrgenommen werden kann, für annähernd gleiche Lernbedingungen und gleiche Chancen für alle zu sorgen. Eine angemessene Balance zwischen dezentralen Freiräumen und übergeordneter Einflussnahme ist deshalb zu gewährleisten.

Fazit:

Auch wegen der besonderen Bedeutung von Führung für die Qualitätsentwicklung (siehe Arbeitsbereich QM sowie EFQM-Kriterium 1) wird vorgeschlagen, den verwaltungswissenschaftlichen Vorstellungen von Good Governance zu folgen und das weiterentwickelte Neue Steuerungsmodell als durchgängiges Prinzip einzuführen. Knapp formuliert bedeutet dies, dass

- zwischen den Hierarchie-Ebenen klare Ziele abgestimmt werden,
- die Ausführenden für das Erreichen der Ziele bestimmte, in der Regel beschränkte Ressourcen zur Verfügung haben,
- die Ausführenden relativ frei sind in der Initiierung und Durchführung von Maßnahmen zur Zielerreichung und dabei auch beim Einsatz der Mittel,
- eine direkte, operative Detailsteuerung „von oben“ unterbleibt,
- in der Regel nur das Ergebnis interessiert und nur seine Erreichung kontrolliert wird.

Maßgeblich getragen wird dieser Vorschlag von dem Subsidiaritätsgedanken und den auch im Schulversuch bestätigten Erkenntnissen, dass autonomere, dezentrale Institutionen insgesamt verantwortungsbereiter und leistungsfähiger sind und dadurch wertvollere Beiträge für ein Gesamtsystem erbringen (siehe auch Arbeitsbereich Schulverfassung).

Damit wird auch der Tatsache Rechnung getragen, dass der Staat zur Reduzierung der Komplexität von Steuerungsprozessen darauf angewiesen ist, die strategische und operative Verantwortung deutlich zu trennen. Eine realistische, wirkungsorientierte staatliche Steuerung muss das Gesamtsystem in den Blick nehmen. Sie muss sich auf die zukunftsgerechte und innovative Gestaltung und Implementierung der Rahmenbedingungen sowie die Ergebnisse der

Schulen konzentrieren und nicht vorrangig auf die einzelnen Lehrkräfte bzw. die Sicherung der Ordnungsmäßigkeit schulischen Handelns.

2.7.2.2 Land, Schulträger und Schulen tragen gemeinsam Verantwortung für das Gelingen des Bildungsauftrags. Schulleiterinnen und Schulleiter haben die umfassende Qualitätsverantwortung innerhalb des übertragenen Verantwortungsbereichs

Wachsende Gestaltungsfreiheit korrespondiert mit klaren Verantwortlichkeiten und eine daran gebundene Rechenschaftspflicht, zwei wesentliche Aspekte für das vorstehende Führungs- bzw. Steuerungsverständnis. Verantwortung und Handlungsfreiheit sind die zwei Seiten einer Medaille: Wer steuert, übernimmt Verantwortung, wer Verantwortung hat, muss Freiräume zum Handeln haben und im Zweifelsfall aber das Unterlassen einer Handlung auch rechtfertigen können. Zudem schaffen eindeutige Verantwortungsstrukturen Transparenz und sind Indikatoren für eine gute Organisationsqualität.

Diese Gedanken aufgreifend wurde in der 4. Meilensteinsitzung am 13.05.2004 dem Vorschlag gefolgt, dass schulaufsichtliche Steuerung nicht in die schulischen Prozesse eingreift. Sie konzentriert sich lediglich auf die als gesamtgesellschaftlich/-politisch relevanten und steuerbar angesehenen Ergebnisse des schulischen Handelns, die sog. Schlüsselergebnisse des eingeführten Qualitätsmanagementsystems EFQM. Das bedeutet, dass zum Beispiel für die Zufriedenheit der Schülerinnen und Schüler primär die Lehrkräfte verantwortlich sind und erst danach - vor allem in Beschwerde- oder Konfliktsituationen - die verantwortlichen Führungsebenen. Erst wenn diese ihrer Verantwortung nicht nachkommen, wird die Aufsicht tätig. Auch für die Personalentwicklung der Lehrkräfte – und somit auch für deren Zufriedenheit – ist nicht die Schulaufsicht direkt verantwortlich, sondern primär die Schulleiterin bzw. der Schulleiter. Vorgezeichnet wurde damit auch das für den Gesamterfolg des Systems erforderliche Ineinandergreifen der unterschiedlichen Verantwortungsebenen.

Land, Schulträger und Schulen tragen gemeinsam Verantwortung für das Gelingen des Bildungsauftrags an den berufsbildenden Schulen (siehe auch Ergebnis der genannten Meilensteinsitzung). Betont werden soll an dieser Stelle, dass einerseits die Schulaufsicht der Landesschulbehörde keine eigenen Steuerungszwecke verfolgt, sondern „nur“ die Steuerungsanliegen des Kultusministeriums unterstützt. Andererseits haben auch die Schulträger für die Qualität der Angebote und der Ergebnisse der regionalen Kompetenzzentren eine ausgeprägte Verantwortung, die über das Bereitstellen von Ressourcen hinausgeht. Auch aus diesem Grund kommt ihrer Beteiligung in den Zielvereinbarungsprozessen eine besondere Bedeutung zu.

2.7.2.3 Das Führen mit Zielen wird vorrangiges und durchgängiges Führungsprinzip

Die bisherige Steuerung der Aufsicht war auf die Prozesse und das Handeln der Lehrkräfte konzentriert. Der vorgeschlagene Steuerungsansatz fokussiert sich auf die gewünschten Ergebnisse/Ziele, das „Wozu“. Dieses Führen mit Zielen (Management by Objectives - MbO) setzt

Abschlussbericht Landesprojektgruppe & Wissenschaftliche Begleitung, Leibniz Universität Hannover

die Delegation von Verantwortung voraus. Entscheidende Vorteile dieses Führungsansatzes sind, dass die gewährten Freiräume die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöhen und somit auch zu Leistungssteigerungen führen. Dafür ist erforderlich, dass die Ziele von den Handelnden auch akzeptiert werden und ihrem Arbeitsumfeld angepasst sind. Entsprechende Zielvereinbarungen sind ein Beurteilungsmaßstab für die Wirksamkeit des Handelns und damit auch eine Grundlage, um erreichte Erfolge dokumentieren zu können. Zudem bieten Ziele eine verlässliche und verbindliche Kommunikationshilfe für ein gemeinsames Verständnis und Handeln.

Wegen der zentralen Bedeutung für das Führungs- und Steuerungsmodell sowie das Qualitätsmanagement (vgl. Arbeitsbereich QM) muss auch im Rahmen dieses Abschlussberichtes darauf hingewiesen werden, dass Ziele als gewünschte Arbeitsergebnisse nicht nur SMART¹⁸ zu beschreiben sind, sondern im Prinzip lösungsneutral sind. Ziele sind nicht mit Maßnahmen zu verwechseln. Maßnahmen als Ziele zu verabreden, würde bedeuten, die Motivation und Kreativität der Schulen und ihrer Lehrkräfte einzuschränken, möglicherweise Denkblockaden auszulösen und unterschiedliche Wege zur Zielerreichung auszuschließen. Freiräume in der Maßnahmenplanung dokumentieren das Vertrauen in die Professionalität der Schulen und ihrer Lehrkräfte.

2.7.2.4 Kennzahlen dienen als Grundlage der Steuerung

Damit Führungskräfte ihre Verantwortung wahrnehmen, d. h. Impulse für die Entwicklung ihres Verantwortungsbereichs geben und ihrer Rechenschaftspflicht nachkommen können, wurden Kennzahlen entwickelt. Sie ermöglichen einen Überblick über die Qualität des Systems oder eines bestimmten Teils, zeigen Stärken und Verbesserungsbereiche auf:

- Sie ersetzen intuitive (und oft pauschale) Urteile durch nachprüfbar Daten und erlauben damit die Überprüfung und Diskussion.
- Sie machen eine komplexe Realität überschaubar und konzentrieren sich auf wichtige Aspekte.
- Sie erlauben es, konkrete und messbare Ziele zu formulieren, die ohne Kennzahlen nicht formuliert worden oder nicht messbar wären.
- Sie basieren auf regelmäßiger (periodischer) Erhebung und zeigen damit Änderungen im Zeitverlauf auf.
- Sie erlauben den Vergleich mit den Vorgaben und den Ergebnissen anderer (Benchmarking).

Mittlerweile sind Kennzahlen auch im Bildungsbereich anerkannter Bestandteil qualitativer Verbesserung.

Das entscheidende „Produkt“ eines Bildungssystems sind die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die vermittelten Kompetenzen. Neben kognitivem Wissen gehören dazu auch Einstellungen und Motivation.

¹⁸ **S**pecific, **M**easurable, **A**mbitious, **R**eachable, **T**imed; vgl. Erläuterungen und Hinweise unter: <http://www.olev.de/xyz/ziele.htm>

Die in ProReKo entwickelten und in der 4. Meilensteinsitzung am 13.05.2004 abgenommenen vier Kennzahlen zur externen Steuerung der Schulen setzen auf der Systemebene an. Sie erlauben Aussagen sowohl zu vorhandenen Quantitäten (Abschlussquoten) als auch zu komplexeren Zusammenhängen (Übernahmequoten, Kosten pro Abschluss, durchschnittliche Verweildauer bis zum Abschluss). Sie sind ausdifferenziert und berücksichtigen, dass mit bestimmten Kompetenzanforderungen bzw. -zuschreibungen in der Regel Bildungs- und Ausbildungsabschlüsse verbunden sind. Letztlich sind es diese Abschlüsse, die den Zugang zu weiteren schulischen und beruflichen Bildungsgängen steuern und die Chancen beim Übertritt ins Arbeitsleben in hohem Maße beeinflussen.

Zwischen den vier Kennzahlen bestehen Korrelationen, die sich als Gesamtbetrachtung im Verhandlungsprozess entwickeln. Sie müssen grundsätzlich im Kontext der jeweiligen Schule betrachtet und interpretiert werden. Die Kennzahlen sollen Stärken und Verbesserungsbereiche verdeutlichen, Handlungsbedarfe aufzeigen, Diskussionsprozesse in Schule auslösen. Sie sind ein Bestandteil und Ergebnis einer erfolgreichen schulischen Qualitätsentwicklung (vgl. auch Arbeitsbereich QM; zur Wirksamkeit Arbeitsbereich Bildungsangebote).

Ein reiner Kennzahlenvergleich kann nicht ausschließliches Steuerungskriterium sein. Er würde den schulischen Besonderheiten und dem Prinzip des individuellen Lernens von Organisationen nicht gerecht werden. Diese Auffassung muss von Führungskräften auf allen Ebenen noch stärker als bisher kommuniziert werden. In der Entwicklung, der konkreten Anwendung und der Evaluation wurden alle vier Kennzahlen hinterfragt, inwieweit sie

- eindeutig und transparent Sachverhalte abbilden, die für die Steuerung relevant sind und durch Steuerung beeinflusst werden können,
- mit anderen Kennzahlen (andere Zeiträume und/oder Herkunft) verglichen werden können,
- reliabel und valide sind, den zu steuernden Sachverhalt überhaupt treffen,
- mit aktuellen/zeitnahen Datengrundlagen versehen und mit einem vertretbaren Erhebungsaufwand erfasst werden können.

Erstmals wurden die Auswertungen zur Kennzahl 1 („Abschlussquote“), Kennzahl 2 („Übernahmequote“) und Kennzahl 4 („Erfolgreiche Schulzeit“) allen berufsbildenden Schulen über BBS-Planung im Frühjahr 2007 zur Verfügung gestellt. Die Auswertungen sind jederzeit abrufbar jeweils nach Schulformen und nach Bildungsgängen getrennt; eine Ausnahme bildet die Kennzahl 4, diese wird nur nach Bildungsgängen ausgewiesen. Die Auswertungen zeigen die jeweiligen Daten der Schule im Vergleich zum berechneten Landesdurchschnittswert.

Für die Berechnung der Kennzahlen 1 und 4 wird auf die statistischen Vollerhebungen der Schulen zurückgegriffen. Die Datenerhebung für die Berechnung der Kennzahl 2 erfolgt über eine gesonderte Befragung an den Schulen. Es wird ermittelt, welchen beruflichen Werdegang die Abgängerinnen und Abgänger ein Jahr, nachdem sie den jeweiligen Bildungsgang verlassen, eingeschlagen haben. Den Berechnungen liegt eine bildungsökonomische Setzung zugrunde: Berücksichtigt als „Übernommen in höherwertige Bildungsgänge oder die Arbeitswelt“ werden nur Sachverhalte, wenn dafür der besuchte Bildungsgang erforderlich war.

Für die 19 ProReKo-Schulen wurde eine Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) eingeführt, mit der verursachungsgerecht und transparent der vollständige Ressourcenverbrauch pro Schule und Bildungsgang ermittelt wird. Zur Berechnung der Kennzahl 3 werden die Kosten des Bildungsgangs durch die Anzahl der erreichten Abschlüsse (Kennzahl 1) dividiert. Auf eine Verknüpfung mit der Kennzahl 2 wurde bisher verzichtet, da valide Daten zur Kennzahl 2 erst in 2007 zur Verfügung standen. Über eine Veränderung sollte erst nach dem Aufbau einer Zeitreihe über mindestens drei Jahren und einer Diskussion über die Kennzahl 2 entschieden werden. Es werden die tatsächlich anfallenden Personal- und Sachkosten erfasst. Die kalkulatorischen Kosten sind zz. noch nicht berücksichtigt, da es vielen Schulträgern (noch) nicht möglich war, hierzu Angaben zu machen. Dieses wird erst ab dem Jahr 2012 der Fall sein, wenn alle Schulträger die Doppik (kaufmännische doppelte Buchführung in Konten) eingeführt haben müssen. Erst mit einer vergleichbaren Kostenrechnung ist die Einbeziehung der kalkulatorischen Kosten in die KLR zu leisten.

Fazit:

Es wird vorgeschlagen, dass die Kennzahlen noch bis zum Ende der gesetzlichen Übergangsfrist vom Kultusministerium betreut und dann endgültig bewertet werden. Die Erfahrungen reichen noch nicht aus, um endgültige Festlegungen vorzunehmen. Die mittlerweile gute, stabile Rücklaufquote für die Ermittlung der Kennzahl 2 soll durch Unterstützung durch das Kultusministerium noch weiter gesteigert werden, um somit die Aussagefähigkeit weiter zu erhöhen. Diese Empfehlung wird auch vor dem Hintergrund getroffen, dass erst mit wenigen Schulen Zielvereinbarungen über alle vier Kennzahlen abgeschlossen wurden. Die Auswertungen der Kennzahlen nach Schulformen und Bildungsgängen werden beibehalten.

Die Evaluation zeigt, dass die Kennzahlen 1, 3 und 4 insgesamt als gut geeignet für die Steuerung von Schule eingeschätzt werden. Es besteht die Einschätzung, dass die Kennzahlen Auskünfte geben über die Leistungsfähigkeit in den einzelnen Bildungsgängen und Impulse zur Umsetzung entsprechender Maßnahmen für die vereinbarten Ziele in den Zielvereinbarungen. Befragt wurden alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Zielvereinbarungsgespräche (Projektleiter, Vertreter der Schulen und der schulischen Personalvertretungen, der Schulträger, des Kultusministeriums und der Landesschulbehörde).

Darüber hinaus liefern die Kennzahlen wertvolle Hinweise für die schulinterne Steuerung. Sie können genutzt werden, um die Bildungs- und Beratungsangebote für die Schülerinnen und Schüler auch im allgemein bildenden Bereich weiter zu optimieren. Das Kultusministerium erhält Auskunft über die Wirksamkeit und die Zukunftschancen von bestehenden Bildungsangeboten und über Anpassungsnotwendigkeiten der Rahmenbedingungen im landesweiten Bildungsangebot.

Die Kennzahl 2 ist auch eine bildungsökonomische Kennzahl, die zu einem Interessenkonflikt zwischen der einzelnen Schule und dem allgemeinen Bildungsauftrag führen kann. Insbesondere in der Berufsschule ist die Übernahmequote von konjunkturellen Gegebenheiten und individuellen betrieblichen Entscheidungen abhängig. Auch wenn schulische Maßnahmen zur Verbesserung von Quoten in diesen Bereichen möglich sind und die Kennzahl dafür Impulse geben kann, sind schulische Steuerungserfolge im Vergleich zu den Möglichkeiten anderer Akteure

eher schwach ausgeprägt. Zudem können sich Wünsche nach mehr Ausbildungsmöglichkeiten für die Jugendlichen und erkennbar geringe Übernahmechancen in bestimmten Bildungsgängen diametral gegenüberstehen. Das Auswertungsraster, welches eine Definition von „erfolgreicher“ und „nicht erfolgreicher“ Übernahme festlegt, muss deshalb durch das Kultusministerium politisch abgesichert und regelmäßig angepasst werden.

Die im Projekt entwickelte Kosten- und Leistungsrechnung (vgl. virtueller Anlagenband/Anlagen des AB 7 Steuerung/Anlage 3 AB 7 Steuerung – Handbuch Kosten- und Leistungsrechnung.pdf) bietet auch ohne eine Verknüpfung mit der Kennzahl 3 gute Grundlagen, das Arbeits- und Entscheidungsverhalten schulintern zu beeinflussen (siehe Arbeitsbereich Bildungsangebote). Da noch nicht abgeschätzt werden kann, welche Konsequenzen die Umstellung des Budgetverfahrens auf Ist-Kosten haben wird, sind jedoch vor einer endgültigen Entscheidung über die landesweite Einführung noch weitere Erfahrungen erforderlich. Vorgeschlagen wird, nach der Umstellung der Personalkosten auf Ist-Werte zunächst nur die Personalkosten des Landes zu erfassen, um Mehraufwand in den Schulen für die kameralistische Rechnungslegung und das Erfassen der Sachkosten zu vermeiden. Mit der gesetzlich vorgeschriebenen Einführung der KLR in den Kommunen dürfte dieser Mehraufwand nicht mehr gegeben sein. Damit danach die Kosten und die darauf basierende Kennzahl 3 vergleichbar sind, müssen unter anderem die im Projekt definierten Kostenstellen, Verteilerschlüssel verbindlich sein. Diese im Projekt entwickelten Strukturen sind von den Schulleiterinnen und Schulleitern der Berufsbildenden Schulen in den kommunalen Einführungsprozess der KLR einzubringen.

Schulen benötigen über die Landeskennzahlen und die Befragungsergebnisse hinaus interne Kennzahlen zur Steuerung der Qualitätsentwicklung, die auch etwas über die Zukunftsfähigkeit (z. B. Fortbildungsquote) und die Verlässlichkeit (z. B. Unterrichtsausfall) aussagen. Umfang und Intensität eines schulischen Kennzahlensets sind gut zu überlegen, weil eine Vielzahl an Kennzahlen einen hohen Aufwand verursacht und eventuell Unwichtiges von vorrangigen Zielen ablenkt.

Einige Schulen erproben bereits eine Balanced Scorecard. Diese verknüpft Spät- und Frühindikatoren, Visionen und strategische Ziele mit der täglichen Praxis. Wie bei den Landeskennzahlen müssen aber auch hier noch weitere Erfahrungen gesammelt werden, um verlässliche Aussagen zur Eignung zu treffen. Der begonnene moderierte Erfahrungsaustausch ist fortzusetzen (vgl. Bericht der Wissenschaftlichen Begleitung).

2.7.2.5 Die kennzahlbasierten Steuerungsansätze sind weiter zu entwickeln

Nicht nur aus dem Vorstehenden ergibt sich die Notwendigkeit, die Kennzahlen ständig zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

Wie im bisherigen Steuerungssystem kann in der derzeitigen Ausdifferenzierung der Kennzahlen eine qualitative Vergleichbarkeit der Abschlüsse nicht garantiert werden. Das Kultusministerium muss prüfen, ob und inwieweit dies erforderlich ist. Abzuwägen ist dabei, ob detaillierte Qualitätsvorgaben oder -standards den Blick nicht zu sehr verengen und zu einer starren Uni-

formität führen. Eine kennzahlbasierte Steuerung kommt an ihre Grenzen dort, wo Kreativität, Persönlichkeitsentwicklung, Unternehmertum, Innovationen usw. erreicht werden sollen.

Auch wenn das Steuerungssystem im Endeffekt sowohl die Sicherung von Mindeststandards gewährleistet als auch die Förderung von Spitzenleistungen und besonderen Begabungen in den Blick nehmen muss, keimen neue Ideen in der Regel eher, wenn Freiräume vorhanden sind. Steuerung muss sich hier auf die Beeinflussung der Regelstruktur und Ressourcenausstattung und das zielgerichtete Einwirken auf die Rahmenbedingungen und insbesondere die dem Handeln zugrundeliegenden Regeln und Werte beschränken.

Erfolgreiche Arbeit erfordert Selbstgestaltung und Selbstverantwortung, die Aktivierung der eigenen Kräfte. Dabei ist nicht nur die tatsächliche Kompetenz einer Person entscheidend, sondern auch ihre subjektive Einschätzung. Wegen der immanenten Gefahr von Unter- oder Überschätzungen muss sie durch einen Blick von außen ergänzt werden.

Was für den einzelnen Menschen gilt, gilt auch für die Schule und das Schulsystem als Gemeinschaft von handelnden Menschen. Innerhalb von Schule und Schulsystem muss es deshalb gemeinsame, möglichst konsensual vereinbarte Ziele mit einer Reflexion der Zielerreichung geben, die den vorgegebenen Auftrag, d. h. die Erwartungen der Gesellschaft (der Kunden!) berücksichtigen.

Aus dem Vorgenannten ergibt sich nicht nur die Notwendigkeit für regelmäßige Zielvereinbarungen zwischen den Ebenen, sondern auch für die Entwicklung von Leitbildern und Schulprogrammen. Auch die Weiterentwicklung des ProReKo-Globalziels zu einem übergeordneten, strategischen Ziel sollte vorangetrieben werden. Dieses Globalziel war Basis für die vier Kennzahlen und die Zielvereinbarungsgespräche. Es macht deutlich, dass mehr gewollt ist, als „nur“ Kennzahlverbesserungen.

2.7.2.6 Zielvereinbarungen sind das vorrangige Steuerungsinstrument zwischen allen Hierarchie-Ebenen

Für den Erfolg einer Gesamtorganisation bzw. eines Systems ist eine durchgängige, widerspruchsfreie Ziel- und Handlungskonformität vom Kultusministerium bis zur operativen Handlungsebene in den Schulen ausschlaggebend (vgl. virtueller Anlagenband/Übergeordnete Anlagen/Ergebnis_5_Meilenstein-Sitzung vom 14.04.2005.pdf, S.7 ff.).

Dies erhöht nicht nur die Partizipation der Beteiligten. In einem Prozess, in dem die handelnden Einheiten im Rahmen ihrer Professionalität wirken, sind sowohl die Ergebnisklärung und das „Feedback“ unverzichtbar als auch die Wahrnehmung von Problemen und die Entwicklung von Lösungsvorschlägen „an der Basis“.

Die vom Arbeitsbereich entwickelte Muster-Zielvereinbarung (vgl. virtueller Anlagenband/Anlagen des AB 7 Steuerung/Anlage 4 AB 7 Steuerung – Muster-Zielvereinbarung.pdf) ist sowohl zur Steuerung der regionalen Kompetenzzentren als auch als Grundlage für schulinterne Zielvereinbarungen zu verwenden. Damit erhielten die von den Arbeitsbereichen Quali-

tätsmanagement und Schulverfassung vorgesehenen Zielvereinbarungsprozesse (Ergebnisse der Meilensteinsitzung am 06.06.2003) eine formale Struktur. Innerhalb der Schulen ist die Einführung von Zielvereinbarungen zur Steuerung der Abteilungen und der Fraktale weitgehend umgesetzt und akzeptiert. Die Zielvereinbarungen erhöhen nach Meinung der Befragten die Verbindlichkeit getroffener Verabredungen (vgl. Arbeitsbereiche Bildungsangebote und Schulverfassung).

Zielvereinbarungen wurden erstmals im Frühjahr 2006 zwischen dem Projektleiter ProReKo und fünf ProReKo-Schulen über die Kennzahlen 1 und 2 abgeschlossen; die übrigen 14 ProReKo-Schulen folgten im Frühjahr 2007. Es lag im Verantwortungsbereich der Schulen, den Schulträger über die geplanten Gespräche zu informieren und ihn zur Teilnahme einzuladen. Der Schulträger hatte auch die Möglichkeit, eine schriftliche Stellungnahme abzugeben.

Die Basis des Zielvereinbarungsgesprächs bildete ein schriftlicher Entwurf der Schule, in dem die Ausgangssituation und die Rahmenbedingungen der Schule vorgestellt, die strategischen Ziele erläutert und Vorschläge für die Vereinbarungen zu den Leistungszielen (Landeskennzahlen) unterbreitet wurden. In der Zielvereinbarung wurde festgeschrieben, welche Leistungen von den beiden Gesprächspartnern (Kultusministerium/Schule) innerhalb eines festgelegten Zeitraumes zu erbringen sind, wobei zu Beginn auf die umfassende Vorleistung von Landesseite in Form der zur Verfügung gestellten Personalressourcen hingewiesen wurde.

Die Ergebnisse der Schulinspektion wurden nur bei einigen Schulen im Zielvereinbarungsgespräch aufgegriffen. Dies lag auch daran, dass die Inspektionsergebnisse zum Gesprächstermin noch nicht vorlagen bzw. noch keine Inspektion an der Schule durchgeführt worden war. Der Zielvereinbarungsprozess ist als Regelkreislauf angelegt. Bevor der Zielvereinbarungsentwurf abgegeben wird, soll in der Schule ein Diskussionsprozess mit allen relevanten Anspruchsgruppen über die zu vereinbarenden Ziele stattfinden. Nach Abschluss der Zielvereinbarung sollen der innerschulische Prozess weitergeführt und konkrete Maßnahmen beschlossen und umgesetzt werden, die zur Zielerreichung führen. Eine Überprüfung findet dann zum nächsten Zielvereinbarungsgespräch statt.

Fazit:

Es wird vorgeschlagen, dass

- die Landesschulbehörde zukünftig mit den Schulleiterinnen und Schulleitern die Zielvereinbarungen abschließt. Dabei ist sicherzustellen, dass die Dezernentinnen und Dezernenten mit dem neuen Steuerungsansatz vertraut sind und ihn in diesem Gespräch auch angemessen umsetzen können.
- ein Konzept zu entwickeln ist zur Steuerung der Landesschulbehörde durch das Kultusministerium, das dem dargestellten Führungsansatz entspricht und dem Kultusministerium ermöglicht, seine übergreifende Verantwortung (insbesondere Gestalten der Rahmenbedingungen) wahrzunehmen.
- für einzelne Bildungsgänge/Schulformen keine landesweit gültigen Zielwerte eingeführt werden. Dafür sind nicht nur die zu den schulischen Ergebnissen beitragenden regionalen und schulinternen Bedingungen (siehe hierzu z. B. das Input-Prozess-Outputmodell der Wissenschaftlichen Begleitung) zu unterschiedlich. Es würde auch den Prinzipien erfolgrei-

cher Personal- und Organisationsentwicklung zuwiderlaufen. Allerdings sollten individuelle Zielwertvereinbarungen mit den Schulen (SMART!)¹⁹ geschlossen werden. Darüber hinaus beobachtet das Kultusministerium die durchschnittlichen Landeswerte, bewertet sie und initiiert ggf. Veränderungen der Rahmenbedingungen.

- die Muster-Zielvereinbarung als Rahmenvorgabe zur Abfassung der Zielvereinbarung beibehalten wird.
- über die endgültige Laufzeit einer Zielvereinbarung im Jahre 2010 entschieden wird. Auch in diesem Fall sollen die Erfahrungen der Schulen (vgl. Transfervorschlag AB Steuerung „Kennzahlen“) abgewartet werden. Derzeit sind drei Jahre vereinbart, die den Beteiligten die Möglichkeit geben sollen, Entwicklungen im Zeitverlauf zu betrachten. Nur wenn ein angemessener Zeitraum gewährt wird, ist es Schulen möglich, Maßnahmen zur Erreichung der vereinbarten Ziele zu beschließen, durchzuführen und die Wirkungen zu beobachten und zu bewerten.
- Im Mai/Juni 2008 werden erstmals mit den fünf ProReKo-Schulen, die bereits 2006 erste Zielvereinbarungen abgeschlossen haben, Zielmeilensteingespräche erprobt. Sie sollen eine erste Zwischenbilanz ermöglichen über den Stand der Zielerreichung in den Schulen, ggf. sollen auch Veränderungen hinsichtlich der Zielfestlegung vereinbart werden können. Als Zeitraum für die Durchführung der Zielvereinbarungsgespräche jeweils das Frühjahr eines Jahres vorgesehen wird. Die geprüften Daten der Hauptstatistik vom 15. November eines Jahres bilden die Basis für die Auswertungen zu den Kennzahlen. Sie stehen jeweils ab ca. Mitte März des Folgejahres für Auswertungszwecke zur Verfügung.
- die Arbeit der Schulinspektion mit dem vorgeschlagenen Führungs- und Steuerungssystem abgestimmt wird. Die Schulinspektion ist bisher nicht auf die Ergebnisse und Erfolge eingegangen, sondern nur auf die Prozesse. Andere Feststellungen sind allgemein und nicht direkt für Abteilungen oder Bildungsgänge nutzbar, sie können allenfalls eine (erneute) Selbstbewertung nahe legen. Festgelegt werden muss insbesondere, wie Schulen und Schulaufsicht mit dem Auftrag „Beratung bei Bedarf“ aus dem Erlass „Schulinspektion in Niedersachsen“ vom 07.04.2006 umgehen sollen, um allen Beteiligten ein „verlässliches Handeln“ zu ermöglichen. Durch eine klare Beschreibung ist der oben ausgeführte Verantwortungsbereich der Schulleiterinnen und Schulleiter zu wahren.
- bei Nichterreichung der Ziele vom Einzelfall abhängige Maßnahmen ergriffen werden. Der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit ist dabei zu wahren (vgl. virtueller Anlagenband/Übergeordnete Anlagen/Ergebnis_5_Meilenstein-Sitzung vom 14.04.2005, S. 10 ff.).
- die Schulträger in die Zielvereinbarungsgespräche eingebunden werden. Strategische Zielfestlegungen in den Zielvereinbarungen können nur in Abstimmung mit dem Schulträger erzielt werden. Das Interesse und das Engagement der Schulträger hat sich im Schulversuch sehr unterschiedlich dargestellt. Eine Teilnahme wird wegen der gemeinsamen Verantwortung als sehr sinnvoll angesehen (siehe o.a. Textziffer 2). Die Schulleiterinnen und Schulleiter sollten den Dialog mit ihrem Schulträger weiterhin pflegen und ausbauen und dem Schulträger in jedem Fall die Zielvereinbarung zur Verfügung stellen.

¹⁹ vgl. auch Fußnote S. 121

2.7.2.7 Zur Unterstützung der Führungskräfte sind in den regionalen Kompetenzzentren Controllingfunktionen zu etablieren

Überall dort, wo Aufgaben und Verantwortung delegiert werden, bleibt ein Mindestmaß an Kontrolle erforderlich. Denn auch bei delegierten Aufgaben verbleibt die Verantwortung bei den formal vorgesehenen Institutionen und Personen – sie müssen die Kontrolle ausüben, um ihrer Verantwortung gerecht werden zu können. Umfang und Intensität der Kontrolle ist nicht zuletzt von der Bedeutung der jeweiligen Aufgabe sowie der Kompetenz und Verlässlichkeit derjenigen abhängig, die die Aufgabe ausüben. Mit dem Ziel einer kontinuierlichen Qualitätsverbesserung enthält sie eine Ergebnisklärung (Controlling) und die Organisation eines Feedbacks.

Die vorgeschlagene Steuerung mit Zielen/Kennzahlen auf allen Ebenen setzt das permanente Messen erreichter Ergebnisse voraus, da diese – wie bereits dargelegt – einerseits Analysen auslösen sollen, die Stärken und Verbesserungsbereiche transparent machen und andererseits Voraussetzungen sind für das Vereinbaren von Zielen.



Abb. „Controlling als Bestandteil von Führung“

Fazit:

In größeren Organisationen werden die Führungskräfte bei der Wahrnehmung dieser Aufgaben von einer Controllingstelle unterstützt. Als Dienstleister stellt sie die relevanten Informationen für den Führungskreislauf zum richtigen Zeitpunkt und in der richtigen Aufbereitung zur Verfügung.

Mittlerweile haben sich in den regionalen Kompetenzzentren Controllingfunktionen herauskristallisiert und als notwendig erwiesen (vgl. virtueller Anlagenband/Anlagen des AB 7 Steuerung/Anlage 1 AB 7 Steuerung - Effektivität des Controllings.pdf) zur Unterstützung der Schulleiterinnen bzw. Schulleiter in den Zielvereinbarungsprozessen mit dem Kultusministerium, vor allem aber bei der Durchführung, Auswertung und Bewertung regelmäßiger Befragungen (vgl. Arbeitsbereich QM).

Intensität und Aufgabendichte des Controllings müssen in jedem regionalen Kompetenzzentrum bestimmt und eventuell sukzessive weiterentwickelt werden, da mit dem Controlling bestehende Kompetenz-, Informations- und Machtbeziehungen stark verändert werden. Eine übertragbare Definition der Aufgabentiefe eines Controllings gibt es nicht. Es ist jeweils zu entscheiden, ob Controlling „nur“ Daten sammeln oder über die Koordinierung der Ziele einzelner Bereiche hinaus auch Vorschläge zum Handlungs- und Zielrahmen unterbreiten soll.

Entwickelt wurde eine Musteraufgabenbeschreibung für eine Stabstelle Controlling (vgl. virtueller Anlagenband/Anlagen des AB 7 Steuerung/Anlage 2 AB 7 Steuerung - Aufgabenbeschreibung Leitstelle Controlling.pdf), die die vorstehenden Ausführungen berücksichtigt und neben Controlling-Kernaufgaben weitere Aufgaben benennt, die im Zusammenhang mit der kennzahlorientierten Steuerung anfallen. Wie Controlling, Qualitäts- und Prozessbeauftragte nebeneinander funktionieren können, zeigt die Abbildung „Controlling als Bestandteil von Führung“; wer Controllinginformationen nutzen kann, vermittelt die Abbildung „Controlling als Servicefunktion“.

Die Ausführungen verdeutlichen, dass die Festlegungen im Controllingbereich auch stark aufbauorganisatorische Fragestellungen der Schule berühren. Genaue und transparente Aufgabenbeschreibungen und klare Abgrenzungen in den verschiedenen Handlungsebenen sind notwendig, um eine Akzeptanz in der Organisation zu erreichen. Eine entscheidende Rolle kommt dabei den Schulleiterinnen und Schulleitern zu (s. a. Teilkriterium 1 b des EFQM-Modells). Nicht nur die Instrumente sind es, die Verbesserungen im System bewirken, entscheidend ist vielmehr der Wille, sie nutzbringend einzusetzen.

Auch diese Ausführungen unterstreichen, dass Professionalität, Qualität und Engagement der Schulleiterinnen und Schulleiter wichtige Erfolgsfaktoren für die Weiterentwicklung von Schule und Unterricht sind.

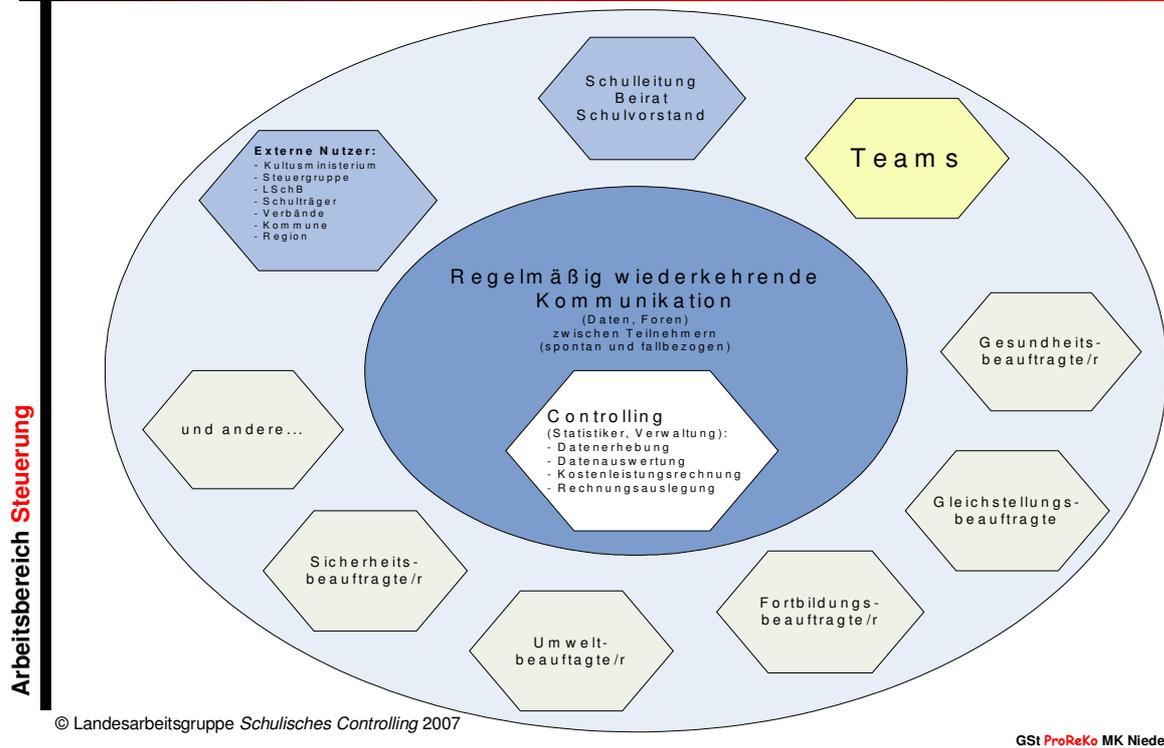


Abb. „Controlling als Servicefunktion“

2.7.2.8 Es wird ein praxisorientiertes Konzept für Personalentwicklungsgespräche zwischen der Schulaufsicht und Schulleiterinnen sowie Schulleitern entwickelt

Schulleiterinnen und Schulleiter sind bei der Wahrnehmung ihrer Gesamtverantwortung für die Schule zu unterstützen. Für die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen ist eine systematische Personalentwicklung erforderlich. Dafür sind regelmäßige Bilanzierungs- und Orientierungsgespräche notwendig, die auch auf Selbsteinschätzung und Selbstbewertung basieren, das tatsächliche Handeln und Wirken in den Mittelpunkt stellen und in individuellen Zielvereinbarungen enden.

Wegen der sensiblen Inhalte ist für diese Gespräche ein praxisorientiertes Konzept oder Handbuch mit zentralen Fragestellungen erforderlich, das insbesondere auf dem unter den Textziffern 1 bis 5 dargestellten Steuerungs-/Führungsverständnis basiert. Nur dadurch lässt sich verhindern, dass die Gespräche von individuellem Verständnis über „gute Führung“ geprägt werden.

In der Konsequenz würde damit aber ein bestimmtes Führungsleitbild vorgezeichnet, das dann nicht mehr nur für die Schulaufsicht im berufsbildenden Bereich verbindlich sein, sondern in den

allgemein bildenden Bereich ausstrahlen würde und Folgen hätte für die Bewertungskriterien der Schulinspektion. Dies wurde im Projekt nicht mehr erarbeitet. Es hätte den Projektauftrag angesichts möglicher Folgen für den gesamten Geschäftsbereich eventuell zu weit ausgefüllt.

Fazit:

Ein solches Konzept mit einem gemeinsamen Führungsverständnis muss jedoch entwickelt werden. Es kann nicht sein, dass Schulleiterinnen und Schulleiter im berufsbildenden Bereich, die nach dem „ProReKo-Führungsverständnis“ handeln, also Zielvereinbarungen schließen und nicht selbst Aktivitäten, Maßnahmen oder Prozesse der Abteilungen bzw. Teams steuern, von der Schulinspektion weniger gut bewertet oder von der Schulaufsicht zu einer anderen Wahrnehmung ihrer Führungsverantwortung angehalten werden (zur Notwendigkeit eines gemeinsamen Führungsverständnisses vgl. auch Arbeitsbereich QM).

Dringend empfohlen wird deshalb, möglichst kurzfristig eine Gruppe zu beauftragen, die ein Konzept erstellt für die Personalentwicklung der Schulleiterinnen und Schulleiter, das auch die Bilanzierungs- und Orientierungsgespräche zwischen ihnen und der Schulaufsicht umfasst, sowie Vorschläge für sinnvolle Instrumentarien und Verfahren enthält.

2.7.2.9 Die Ausbildung im Vorbereitungsdienst muss die veränderten Anforderungen an Lehrkräfte berücksichtigen

Der dargestellte neue Steuerungsansatz kann nur erfolgreich sein, wenn alle Handelnden in der Schule so früh wie möglich damit vertraut gemacht werden und danach arbeiten. In einer teambasierten schulischen Organisationsstruktur verändern sich Aufgaben und Verpflichtungen der Lehrkräfte. In einem Workshop mit den ProReKo-Schulleiterinnen und -Schulleitern wurden die Konsequenzen für die Lehrkräfte erörtert und die sich daraus ergebenden zusätzliche Anforderungen an die Lehrerausbildung definiert. Diese wurden den Verantwortlichen für die Ausbildung in den Studienseminaren am 14.12.2006 mit der Bitte um Berücksichtigung bei der Novelisierung der PVO Lehr II präsentiert. Es wird empfohlen, dass das Kultusministerium die veränderte Ausrichtung der Lehrerausbildung im Sinne des neuen Steuerungsansatzes nachhaltig weiterverfolgt.

2.7.2.10 Die Budgetierung erfolgt bis auf weiteres auf der Grundlage bestehender Bemessungsfaktoren

Die Budgetierung ist ein wichtiges und unverzichtbares Führungs- und Steuerungsinstrument innerhalb einer veränderten Steuerungskultur. Das bestehende Lehrkräftesollstunden-Budget wird bestimmt von Schülerzahlen und bildungsgangbezogenen Wertigkeiten, aber weder von der Abschlussquote (Kennzahl 1) noch dem Ressourceneinsatz pro erfolgreicher Schülerin/erfolgreichem Schüler (Kennzahl 3) beeinflusst.

Gleichwohl wurde der Auftrag aus der 5. Meilensteinsitzung vom 14.04.2005, eine leistungsorientierte Budgetierung zu prüfen, nicht aufgenommen. Noch liegen zu wenige Erfahrungen mit

den bereits eingeführten vielfältigen Veränderungen vor und selbst eine theoretische Auseinandersetzung mit einem weiteren komplexen Thema, das die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beteiligten möglicherweise überfordert hätte, wäre verfrüht gewesen.

2.7.3 Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 7: Steuerung
AB Verantwortliche(r):	ROAR Alfred Offen-Grodzki, MK, Tel: 0511 / 120 72 20 alfred.offen-grodzki@mk.niedersachsen.de
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008
Ausformulierung des Transfervorschlages	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es ist ein verändertes Führungssystem und -verständnis zu etablieren. 2. Land, Schulträger und Schulen tragen gemeinsam Verantwortung für das Gelingen des Bildungsauftrags. Schulleiterinnen und Schulleiter haben die umfassende Qualitätsverantwortung innerhalb des übertragenen Verantwortungsbereichs. 3. Das Führen mit Zielen wird vorrangiges und durchgängiges Führungsprinzip. 4. Kennzahlen dienen als Grundlage der Steuerung. 5. Die kennzahlbasierten Steuerungsansätze sind weiter zu entwickeln. 6. Zielvereinbarungen sind das vorrangige Steuerungsinstrument zwischen allen Hierarchie-Ebenen. 7. Zur Unterstützung der Führungskräfte sind in den regionalen Kompetenzzentren Controllingfunktionen zu etablieren. 8. Es wird ein praxisorientiertes Konzept für Personalentwicklungsgespräche zwischen der Schulaufsicht und Schulleiterinnen/Schulleitern entwickelt. 9. Die Ausbildung im Vorbereitungsdienst muss die veränderten Anforderungen an Lehrkräfte berücksichtigen. 10. Die Budgetierung erfolgt bis auf weiteres auf der Grundlage bestehender Bemessungsfaktoren.
Rahmenbedingungen	
Beschreibung der Ausgangslage	Führung bzw. Steuerung folgt dem klassisch-bürokratischen Organisationsmodell.
Evaluation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Der Arbeitsbereich Schulverfassung fordert auch aufgrund positiver Evaluationsergebnisse eine fraktale Organisation (Dezentrale Verantwortung) und Zielvereinbarungen als schulisches Führungsinstrument. 2. Der Arbeitsbereich Qualitätsmanagement fordert aufgrund positiver Evaluationsergebnisse und der Berichte der ProReKo-Schulen ein gemeinsames Führungsverständnis, eine ganzheitliche Führung auf der Basis von Zielvereinbarungen und Verwendung von Kennzahlen, Führungsunterstützung durch ein ganzheitliches Controlling. Kennzahlen zu den Schlüsselergebnissen („Landeskennzahlen“) werden von 2/3 der Befragten als geeignet angesehen, um die schulische Qualität abzubilden. 3. Im Arbeitsbereich selbst wurde das veränderte Führungssystem erprobt. Die Zielvereinbarungen basierten auf Kennzahlen und umfassten lediglich die definierten Schlüsselergebnisse. <ol style="list-style-type: none"> a) Die Evaluationsergebnisse sind auch in Bezug auf die Ergebnisse der Zielvereinbarungsgespräche sehr positiv (in der Summe waren mehr als 2/3 der Beteiligten mindestens zufrieden). b) Die Eignung der drei Kennzahlen 1,3 und 4 zum Steuern wird als gut

	eingeschätzt (über 70% der Beteiligten). Im berufsschulischen Bereich ist die Kennzahl 2 (Übernahmequote) nur eingeschränkt aussagefähig.
Erfolgsbedingungen	Für das Gelingen muss auf allen Ebenen und auch bei den für die berufsbildenden Schulen zuständigen Bediensteten der Schulinspektion ein dem Management by objectives (MbO) vergleichbares Führungsverständnis vorhanden sein und der Grundsatz der Subsidiarität gelebt werden.
Aufwand und Nutzen	<p>Aufwand: Nur die Kennzahlen 2 und 3 sind mit zusätzlichem Aufwand verbunden, die Kennzahlen 1 und 4 werden aus den Daten der statistischen Vollerhebung „BBS-Planung“ generiert. Für die kennzahlbasierte Qualitätsentwicklung ist insbesondere in den regionalen Kompetenzzentren eine Unterstützung der Führungskräfte durch Qualitätsbeauftragte oder Controllerinnen bzw. Controller erforderlich. Aber auch auf Landesebene müssen die gemeldeten Daten für die Zielvereinbarungsprozesse aufbereitet werden. Auch die Zielvereinbarungsprozesse binden Personalressourcen der Beteiligten.</p> <p>Nutzen: Der Vorschlag wird maßgeblich getragen von dem Subsidiaritätsgedanken und den auch im Schulversuch bestätigten Erkenntnissen (vgl. AB Schulverfassung), dass autonomere, dezentrale Institutionen insgesamt verantwortungsbereiter und leistungsfähiger sind und dadurch wertvollere Beiträge für ein Gesamtsystem erbringen. Eine messbare, d. h. nachweisbare Qualitätsverbesserung ist ohne eine Auseinandersetzung mit den Ergebnissen, der darauf basierenden Zielplanung, dem Durchführen adäquater Verbesserungsmaßnahmen und eine Bewertung, ob der beabsichtigte Erfolg dadurch eingetreten ist, nicht möglich. Das Führen mit Zielen (MbO) ist ein international anerkanntes Führungsprinzip. Es wird davon ausgegangen, dass es zu Leistungssteigerungen sowie zu höherer Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten führt. Führungskräfte werden dadurch entlastet und können diese Erleichterung für Verbesserungen in anderen Führungsfeldern, insbesondere der Kommunikation und der strategischen Ausrichtung, nutzen.</p>
„good-practice“	Lediglich eine ProReKo-Schule hatte die Steuerung als eigenen Arbeitsbereich oder eigenes Arbeitspaket definiert. In anderen Schulen wurde das Thema auftragsgemäß im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement berücksichtigt.
Organisatorisches Umfeld	
Wer nimmt künftig die beschriebenen Aufgaben wahr?	<ul style="list-style-type: none"> • Die vier „Landeskennzahlen“ müssen vom MK weiter entwickelt, deren Erhebungen im Rahmen der statistischen Meldungen weiterhin zentral ausgewertet werden. • Zielvereinbarungspartner für die Schulen werden die Schulaufsichtsbediensteten der Landesschulbehörde. Um das MK in die Lage zu versetzen, seine Verantwortung wahrnehmen zu können (Definieren der Landeskennzahlen, Gestalten der Rahmenbedingungen) ist ein Feedbackverfahren zwischen MK und Landesschulbehörde zu entwickeln. • Die Personalentwicklungsgespräche mit den Schulleiterinnen und Schulleitern obliegen den Schulaufsichtsbediensteten der Landesschulbehörde.

Welche Personalqualifizierungen sind notwendig?	Die Führungskräfte aller Ebenen müssen mit „Leadership-Ansätzen“ vertraut sein. Insbesondere sind sie im „Führen mit Zielen“ zu qualifizieren.
Welche Haushaltsmittel sind notwendig?	Die erforderlichen Mittel sind zurzeit nicht quantifizierbar.
Welcher Beratungs- und Unterstützungsbedarf liegt vor?	Zur Weiterentwicklung der kennzahlorientierten Steuerungsansätze sind insbesondere die schulischen Entwicklungsansätze zu begleiten (gewünscht wird die weitere Unterstützung der Landesarbeitsgruppe Controlling).
Beschreibung / Unterscheidung: Anfangs- und Daueraufwand	Vorhandene Führungskräfte sind zusätzlich zu qualifizieren. Für die künftigen Führungskräfte muss das Führungskräftecurriculum angepasst werden.

2.8 Abschlussbericht Arbeitsbereich Projektmanagement

Der Arbeitsbereich Projektmanagement (AB 8) hat sich naturgemäß in seiner Aufgabenstellung und Strukturierung von denen der übrigen Arbeitsbereiche während der gesamten Projektlaufzeit maßgeblich unterschieden. Nicht die spezifische Ergebnisermittlung unter bestimmten Leistungsversprechen stand hier im Mittelpunkt, sondern alle grundsätzlichen und eher übergeordneten, den Schulversuch betreffenden Fragestellungen mussten gleichermaßen behandelt, begleitet sowie mit allen am Schulversuch Beteiligten geklärt werden.

Die Projektplanung, -diagnose und -steuerung wie auch die Sicherstellung der fristgerechten Bereitstellung und Qualität der geforderten Leistungen mussten demzufolge im Zuge der Durchführung des Schulversuchs ProReKo als Projekt gemäß DIN 69901 - im Rahmen der vorgegebenen Ressourcen - auftragsgemäß durch den Projektleiter und die ihm zugeordnete Projektgeschäftsstelle im MK wahrgenommen sowie überwacht werden.

Dazu gehörten im Wesentlichen die Aufgaben: allgemeine Terminüberwachung, Unterhaltung eines internen Berichtswesens, Vorbereitung von Entscheidungen und Koordination aller wesentlichen Maßnahmen im Projekt, Dokumentation der Projektergebnisse und Publikationen, Unterstützung der Kommunikation aller Beteiligten, Projektmarketing und Förderung der Projektakzeptanz, Durchführung und Organisation von Qualifizierungsmaßnahmen im Projekt in Zusammenarbeit mit der Wissenschaftlichen Begleitung und dem NiLS sowie die Entwicklung eines Methodenkonzeptes für den landesweiten Transfer der zur Übertragung durch die Auftraggeberin/den Auftraggeber vorgesehenen Projektergebnisse.

Exemplarisch sei erwähnt, dass allein rd. 90 unterschiedliche Qualifizierungsmaßnahmen für alle Projektbeteiligten vorbereitet und durchgeführt werden mussten (vgl. virtueller Anlagenband/Anlagen des AB 8 Projektmanagement/Anlage 1 AB 8 Projektmanagement Qualifizierungskonzept ProReKo Stand 05_2008.pdf).

Deshalb ist es nur folgerichtig, an dieser Stelle die einheitliche Berichtsstruktur der Arbeitsbereiche zu verlassen, um primär das Methodenkonzept für einen landesweiten Transfer der Ergebnisse des Schulversuchs ProReKo auf alle berufsbildenden Schulen in Niedersachsen (AP 8.7) ganz im Sinne der eingangs angeführten Entschließung des Niedersächsischen Landtages darzustellen.

2.8.1 Status der ProReKo-Schulen in der Transferphase bis 2010

Mit der Novellierung des NSchG im Jahr 2006 ist frühzeitig vor dem Ende des Schulversuchs ProReKo eine Regelung mit aufgenommen worden, die für die Projektschulen als eine Art Bestandsgarantie mit der gleichzeitigen Sicherstellung des Erhalts der Rahmenbedingungen wie im Schulversuch zu verstehen ist.

§ 181 Abs. 2 NSchG: „Schulen, die an dem Schulversuch zur Entwicklung Berufsbildender Schulen zu Regionalen Kompetenzzentren teilnehmen, können nach Ablauf des Schulversuchs bis längstens zum Ablauf des Jahres 2010 weiter nach den Versuchsbedingungen arbeiten.“

Mit der vorgenannten Regelung hat der Gesetzgeber den Schulversuch ProReKo nicht verlängert. Allerdings hat er festgelegt, dass die ProReKo-Schulen nicht - wie alle anderen Schulen in Niedersachsen – zum 01.08.2007 eigenverantwortliche Schulen (EiSchu) im Sinne des NSchG werden. Gleichzeitig hat er den ProReKo-Schulen damit zugesichert, vorerst und längstens für einen Zeitraum bis einschl. 2010 die Versuchsbedingungen aufrechterhalten zu wollen. Das bedeutet konkret, dass die Schulen beispielsweise weiter nach ihren individuellen Schulverfassungen organisiert bleiben, die haushaltsrechtlichen Regelungen und die Bildung eines eigenen Haushaltskapitels für die 19 Schulen aufrechterhalten werden, die Bedingungen für die Entwicklung eines regionalspezifischen Bildungsangebotes erhalten bleiben, alle im Schulversuch übertragenen personalrechtlichen Befugnisse weiter bestehen bleiben und die Ergebnisse zur neuen Steuerung (Stichwort: Kennzahlen, Zielvereinbarung, Controlling) regionaler Kompetenzzentren weiter umgesetzt werden sollen.

Ab dem Jahr 2008 und hier spätestens nach Übergabe dieses Abschlussberichtes muss davon ausgegangen werden, dass auf der Grundlage der aus den sieben Arbeitsbereichen auftragsgemäß zu entwickelnden Empfehlungen für einen Transfer die Übertragungsentscheidungen durch die Auftraggeberin getroffen werden können. In diesem Zusammenhang ist zu erwarten, dass diese Übertragungsentscheidungen dann jeweils Gültigkeit für alle niedersächsischen berufsbildenden Schulen als regionale Kompetenzzentren erlangen werden. Auch für die (dann) ehemaligen ProReKo-Schulen werden weiter keine veränderten (Ausnahme-) Regelungen - als die jeweils allgemein gültigen - vorgesehen. Sobald eine Übertragungsentscheidung in Kraft tritt, kann diese auch mit Einschränkungen hinsichtlich eines Erprobungsbestandteiles aus dem Schulversuch verbunden sein und gilt sogleich auch für die ProReKo-Schulen. Allerdings sind auch erweiterte Übertragungen bestimmter Befugnisse nicht per se ausgeschlossen. Insoweit ist die Formulierung aus dem NSchG § 181 Abs. 2 „... längstens bis zum Ablauf des Jahres 2010 weiter nach den Versuchsbedingungen arbeiten“ eine wohlüberlegte „Kann“-Formulierung. Diese erzeugt Handlungssicherheit bei den Projektschulen und verschafft dem Gesetz- und Verordnungsgeber einen ausreichenden Gestaltungszeitraum für eine zweckmäßig strukturierte und umfänglich ausgewogene Transferphase.

Der mit der o. a. Bestandsgarantie für die ProReKo-Schulen gemäß § 181 Abs. 2 NSchG verbundene Fortbestand des Kapitels 0722 im Einzelplan 07 des niedersächsischen Landeshaushalts bis zum Ende der Transferphase 2010 hat die weitere Zurverfügungstellung von Stellenbestandteilen im Umfang von 30 Stunden je ProReKo-Schule sowie Mitteln im Umfang von 120.000 € zum Betrieb einer Geschäftsstelle zur Folge. Damit konnten neben der bereits erwähnten wichtigen zeitlichen Komponente gleichfalls auch wesentliche materielle Rahmenbedingungen für ein Methodenkonzept für den landesweiten Transfer geschaffen werden, das - immer in Abstimmung auf die grundlegenden Transferentscheidungen der Auftraggeberin - vom Leitgedanken eines Erfahrungstransfers auf der Basis der „good-practice-Konzepte“ der ProReKo-Schulen aus allen Themenfeldern des Schulversuchs bestimmt wird.

2.8.2 Eckpunkte eines Methodenkonzeptes für den landesweiten Transfer

Das Methodenkonzept zur Umsetzungsunterstützung der noch zu treffenden Übertragungsentscheidungen muss, wie bereits erwähnt, in seiner Ausprägung grundsätzlich immer der Reichweite der Transferfestlegungen durch die Auftraggeberin folgen und bedarf für die Transferphase einer kontinuierlichen und dynamischen Fortschreibung. Doch steht es sachlogisch in enger Beziehung zu den Transfervorschlägen aller Arbeitsbereiche und ist damit für sich kein losgelöstes Transferkonzept allein. Zweckmäßigerweise wird die Fortschreibung des Methodenkonzeptes durch eine in der Abteilung 4/Berufliche Bildung im Niedersächsischen Kultusministerium angeordnete Transfergeschäftsstelle verantwortlich koordiniert (s. u.). Das Methodenkonzept für den landesweiten Transfer besteht im Wesentlichen aus den folgenden vier Eckpunkten:

1. Ausbau der Unterstützungsstrukturen

Zunächst sind die Festlegung und der Ausbau der auf der Basis der Transferentscheidungen und auf der Basis der Erfahrungen/Evaluationen aus dem Schulversuch ProReKo durch die Arbeitsbereiche aufgezeigten notwendigen Unterstützungsstrukturen von besonderer Bedeutung. Mit dem Blick auf diese Empfehlungen werden für die künftigen regionalen Kompetenzzentren primär bei der Landesschulbehörde aber ggf. auch im Niedersächsischen Kultusministerium geeignete Strukturen geschaffen werden müssen. Dazu geben die strukturierten Transferempfehlungen der Arbeitsbereiche unter dem Stichwort: „Welcher Beratungs- und Unterstützungsbedarf liegt vor?“ vielfältige und sehr konkrete Hinweise.

2. Auf- und Ausbau des eManagementhandbuchs für regionale Kompetenzzentren

Ausgelöst durch den im Rahmen der Meilensteinsitzung Nr. 6 vom 01.12.2005 erteilten Auftrag an den Arbeitsbereich Nr. 4 (Personalmanagement), den in seinem Arbeitspaket Nr. 4.6 (Personalentwicklung) zu bildenden PE-Baukasten mit erprobten Konzepten der Personalentwicklung für alle öffentlichen berufsbildenden Schulen des Landes Niedersachsen - schon während der Laufzeit des Schulversuchs ProReKo - zu öffnen, stellte sich die Umsetzungsfrage. Daraufhin wurde in Abstimmung mit allen Projektbeteiligten und zur flankierenden Unterstützung der niedersächsischen berufsbildenden Schulen im Transformationsprozess zu regionalen Kompetenzzentren die Struktur eines internetgestützten elektronischen Managementhandbuchs für niedersächsische berufsbildende Schulen als regionale Kompetenzzentren in der Form einer „good-practice-Plattform“ - konsequent ausgerichtet an den Kriterien des EFQM-Modells – entwickelt und eingerichtet. Der Aufbau des eManagementhandbuchs für regionale Kompetenzzentren wird in der entwickelten Strukturierung insbesondere auch aus der Sicht der ProReKo-Schulen für gut geeignet gehalten, um die „ProReKo-Erkenntnisse“ kommunizieren zu können.

Mit der Absicht eines gezielten Ressourceneinsatzes empfiehlt es sich, dass nicht jede Schule auf sich alleine gestellt alle Instrumente und Verfahren zum Schulmanagement eines regionalen Kompetenzzentrums selbst neu erfindet. Eine professionelle Selbststeuerungsfähigkeit bedingt die Ausgestaltung des schulinternen Managementsystems. Deshalb ist es das Ziel des eManagementhandbuchs, grundsätzliche Informationen aber auch - im Rahmen von gelebter „good-practice“ - gute Lösungen zunächst aus allen ProReKo-Arbeitsbereichen und von allen ProReKo-Schulen (so bald wie möglich aber auch von allen anderen niedersächsischen berufs-

bildenden Schulen) bereitzustellen. Die berufsbildenden Schulen müssen sich dabei gemäß der Erlasslage ebenfalls konsequent am EFQM-Modell orientieren. Die Zielgruppe(n) dieses Handbuchs sind primär die Nicht-ProReKo-Schulen, die ab 2008 zu regionalen Kompetenzzentren entwickelt werden sollen bzw. bestimmte Referenzgruppen des Personals innerhalb dieser Schulen.

Der Aufbau des eManagementhandbuchs unterstützt damit die Multiplikation der ProReKo-Ergebnisse und -Erfahrungen. In der derzeit vorliegenden Version des Handbuchs ist aber noch nicht der Endzustand erreicht. Zudem gibt es nicht auf alle Fragen immer Antworten aus dem Schulversuch ProReKo. Um ein ganzheitliches Angebot an Informationen vorhalten zu können, bedarf es der begleitenden inhaltlichen Fortschreibung, der Aufnahme guter Konzepte und wichtiger Erkenntnisse aller berufsbildenden Schulen in Niedersachsen im Laufe der Transferphase sowie einer Abstimmung mit wichtigen weiteren niedersächsischen Informationsportalen der Landesverwaltung mit Bezug zur beruflichen Bildung. Der jeweils aktuelle Arbeitsstand ist für alle Interessierten ohne Zugangsbeschränkungen einzusehen (eManagementhandbuch für regionale Kompetenzzentren: www.bbs-reko.niedersachsen.de).

Im Sinne einer flexiblen Strukturierung des eManagementhandbuchs und zur Erleichterung des Informationserhalts werden insgesamt vier verschiedene Zugangsmöglichkeiten vorgehalten:

- a) Unter dem Stichwort „ProReKo-Ergebnisse“ wird eine Orientierung an den Arbeitsbereichen des Schulversuchs ProReKo berücksichtigt.
- b) Unter dem Stichwort „EFQM-Modell“ wird eine Orientierung an den Kriterien des EFQM-Modells berücksichtigt.
- c) Unter dem Stichwort „Prozessmanagement“ steht ein Informationsabruf im Rahmen der Orientierung an den Arbeitsergebnissen der "ProReKo-Expertengruppe Prozessmanagement" zur Verfügung (s. u. Exkurs).
- d) Im Rahmen einer Volltextsuche können aber auch einzelne Stichworte eingegeben werden. Die angezeigte Trefferliste enthält dann aktive Links zu den Inhalten - unabhängig von einem der vorgenannten Zugangswege.

Exkurs:

Die gem. Erlasslage bestehende Verpflichtung der niedersächsischen berufsbildenden Schulen zum Aufbau eines Total Quality Managements (TQM) auf der Basis des EFQM-Modells für Excellence, die Erprobung einer neuen Steuerung der ProReKo-Schulen durch das Land Niedersachsen mit Hilfe von Zielvereinbarungen zu steuerungsrelevanten Kennzahlen sowie die gesetzliche Verpflichtung aller Schulen zur regelmäßigen Überprüfung (Selbstevaluation) des Erfolges ihrer Arbeit (§ 32 NSchG) unterstreicht die Notwendigkeit zur Entwicklung und Umsetzung einer effizienten, prozessorientierten Aufbauorganisation zur sicheren Erreichung der definierten Ziele unter optimaler Nutzung und Entwicklung der vorhandenen Personal- und Sachressourcen.

Im Juli 2006 wurde auf Vorschlag der GSt ProReKo (MK) im Schulversuch ProReKo eine „Expertengruppe Prozessmanagement“ eingerichtet, um grundlegende Hilfestellungen für ein schulisches Prozessmanagement an regionalen Kompetenzzentren zu erarbeiten. Die aus er-

fahrenen Vertretern der ProReKo-Schulen bestehende Expertengruppe erhielt den Auftrag, diese Hilfestellungen so zu entwickeln, dass sowohl eine effektive schulische Arbeit am Thema als auch durch zweckmäßige Vorschläge zur Vereinbarung bestimmter Standards die Austauschbarkeit der Ergebnisse bzw. die Kommunikationsfähigkeit unter den Schulen maßgeblich erhöht werden kann. Es war und ist nicht beabsichtigt, landesseitig verbindliche Vorgaben für z. B. bestimmte schulinterne Prozessabläufe zu generieren. Alle dokumentierten Arbeitsergebnisse (www.bbs-reko.niedersachsen.de) der Prozessexperten haben daher einen ausschließlich empfehlenden Charakter und unterliegen keinem verbindlichen Verwendungszwang.

Der Projektauftrag der „Expertengruppe Prozessmanagement“ umfasste die folgenden Aspekte:

- Auswertung der bestehenden Prozessbeschreibungen an den ProReKo-Schulen,
- Formulierung relevanter Kriterien für geeignete Softwaretools,
- Entwicklung einer beispielhaften Prozesslandkarte für regionale Kompetenzzentren,
- Entwicklung von Methoden, Konventionen und Standards zur Modellierung von Prozessen,
- Erstellung von Musterprozessbeschreibungen auf der Grundlage der Arbeitsergebnisse und
- Formulierung von Hinweisen zur Sicherstellung der Rechtssicherheit von Prozessbeschreibungen.

Redaktionssystem eManagementhandbuch:

Damit ein Ausbau des eManagementhandbuchs im Hinblick auf die Transferentscheidungen der Auftraggeberin vorgenommen werden kann, muss auch der Fortbestand des Redaktionssystems während der Transferphase sichergestellt sein. Die Koordinationen innerhalb des Redaktionssystems, die Überwachung der schulseitigen Zulieferungen und der weitere Ausbau des eManagementhandbuchs obliegen der Transfergeschäftsstelle im MK.

Alle ProReKo-Schulen sind im Laufe der Transferphase zur aktiven Bereitstellung von Inhalten verpflichtet. Die Basis der spezifischen thematischen Aufarbeitung stellen die Erfahrungsberichte, Ergebnisse oder entwickelten Konzepte der Schulen im Rahmen der ProReKo–Erprobungsarbeit dar. Als übergeordnetes Koordinierungsinstrument für die inhaltliche Aufbereitung dient die von der Projektgeschäftsstelle zur Verfügung gestellte Tabelle „Gesamthalte eManagementhandbuch“. In dieser Tabelle sind - streng orientiert am EFQM-Modell – alle Befähigerkriterien und –teilkriterien in die für regionale Kompetenzzentren relevanten und konkreten Einzelthemen aufgeschlüsselt. Diese Einzelthemen wurden bei den Projektschulen bereits abgefragt, so dass verbindlich feststeht, wann und zu welchen konkreten Inhalten die Schulen Zulieferungen zum eManagementhandbuch vornehmen können. Die Aufbereitung und Zurverfügungstellung der Konzepte erfolgt jeweils in der Form eines übergeordneten Rasters. Die Umsetzungen im Rahmen des PE-Baukastens sind dafür beispielhaft. Eine Vielzahl von weiteren „good-practice-Konzepten“ liegt der Projektgeschäftsstelle bereits vor bzw. steht ihr in Kürze zur Verfügung.

Alle Schulleiterinnen und Schulleiter der ProReKo-Schulen agieren als Redakteure, die im Rahmen einer Aufteilung aller Inhalte gemäß der o. a. Tabelle die Erstverantwortung für die inhaltliche Prüfung und redaktionelle Bearbeitung übernommen haben. Jeder Themenbereich wird von insgesamt zwei Personen gemeinsam verantwortlich vertreten. Im Rahmen dieser Bearbeitung müssen: a) die Beiträge von den jeweiligen Schulen abgefordert, b) alle Beiträge hin-

sichtlich ihrer Übertragbarkeit und Vollständigkeit inhaltlich bewertet und c) die maximal drei bis vier wichtigsten Ergebnisse als „good-practice- Beispiele“ festgelegt werden.

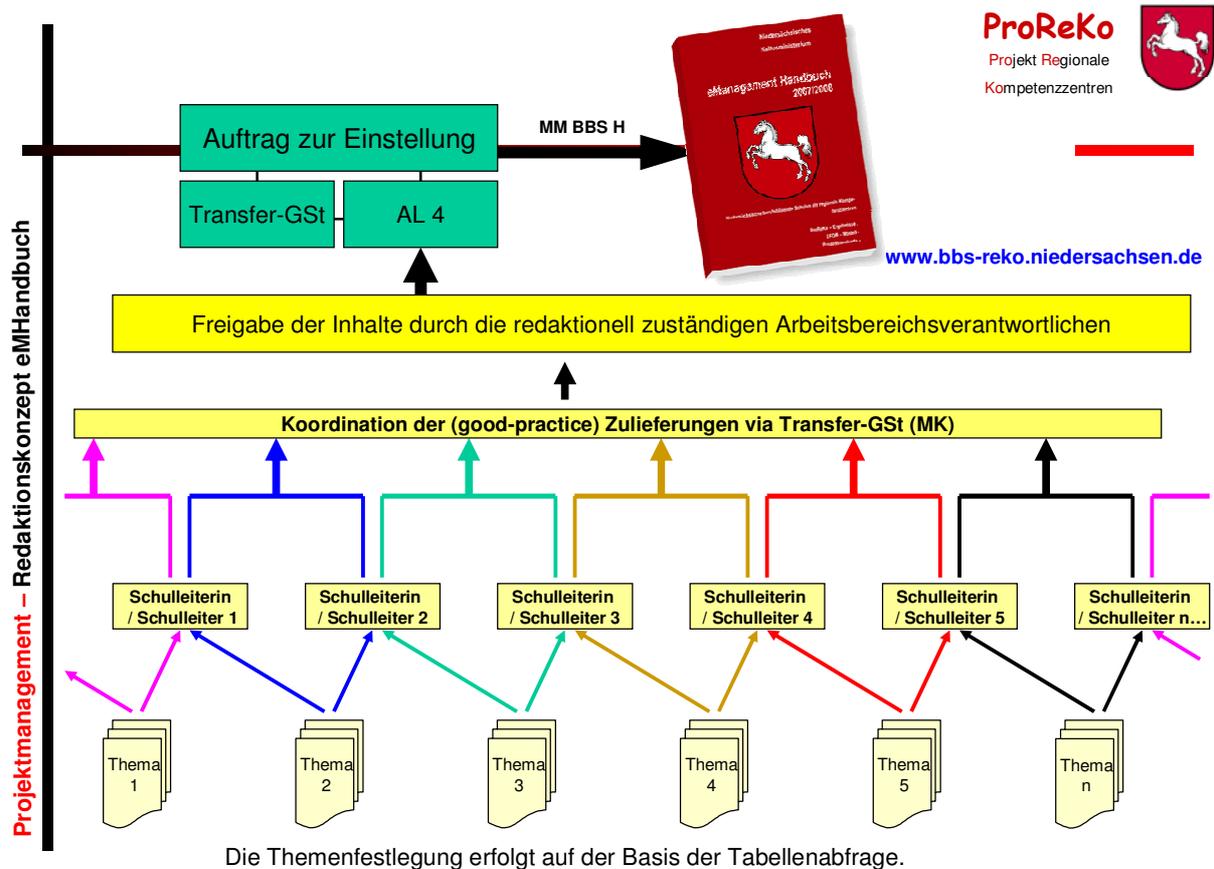


Abb. „Redaktionskonzept“

Im Rahmen der Koordinierungsaufgabe der Transfergeschäftsstelle werden diese Beiträge den auch zukünftig redaktionell zuständigen Arbeitsbereichsverantwortlichen der Landesprojektgruppe in Abstimmung mit den „Linienzuständigkeiten“²⁰ im MK zur Freigabe zugeleitet. Wichtig: Zu jedem Themenschwerpunkt muss derzeit und sollte auch künftig ein Vorschlag für die Zuordnung zu einem ProReKo-Arbeitsbereich mitgedacht und dokumentiert werden. Nach der Freigabe durch die redaktionell zuständigen Arbeitsbereichsverantwortlichen werden die Dateien der Transfergeschäftsstelle mit der Bitte um Einstellung in das eManagementhandbuch zugeleitet. Die endgültige Freigabeentscheidung obliegt grundsätzlich dem Abteilungsleiter 4.

3. ProReKo-Schulen als Multiplikatoren

Einbindung der ProReKo-Schulen zur Wahrnehmung des schulischen Teils des Transferauftrages im Zeitraum 2008 bis 2010 in das Multiplikationskonzept als Multiplikatoren zu allen in den ProReKo-Schulen besonders bearbeiteten Fragestellungen des Schulmanagements:

1. Alle ProReKo-Schulen wirken aktiv an allen Elementen eines Multiplikationskonzeptes „ProReKo“ mit. Ferner ist verbindlich festgelegt, dass die im Rahmen einer angemessenen Inanspruchnahme durch andere niedersächsische Schulen erbrachten Beratungs-

²⁰ Zuständigkeiten der Abteilungen und Referate im Kultusministerium gem. Geschäftsverteilungsplan

und Unterstützungsleistungen ohne Berechnung einer Gebühr etc. durch die ProReKo-Schulen zur Verfügung gestellt werden.

2. Die ProReKo-Schulen verstehen ihre Multiplikationsleistungen/-aufgaben als ein Dienstleistungsangebot für die übrigen berufsbildenden Schulen, ggf. auf Wunsch auch für allgemein bildende Schulen.
3. Verschiedene Formen der Multiplikationsleistungen sind möglich (z. B. Beratung, Schulung, Information, Stellung von Referenten zu Einzelthemen und Projekten, Organisationsberatung, Durchführung von Workshops und Fortbildungen, Hotline und tel. Unterstützung). Die Verantwortung obliegt der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter.
4. Die Dienstleistungen können sowohl auf der Basis der ProReKo-Struktur als auch auf der Basis des EFQM-Modells angeboten werden.
5. Eine landesweit gleichmäßige Verteilung der Beratungsleistungen ist erforderlich und durch die Verteilung der ProReKo-Schulen im Land Niedersachsen gewährleistet. Vorhandene regionale Besonderheiten sollen Berücksichtigung finden.
6. Über die im eManagementhandbuch zur Verfügung gestellten schulindividuellen „good-practice-Konzepte“ sowie die darin aufgeführten Ansprechpartner- und Schuladressdaten kann jede ProReKo-Schule angesprochen und um weitere Informationen bzw. konkrete Unterstützung gebeten werden.
7. Die notwendige Koordination innerhalb des Multiplikationsansatzes sowie die Aufsicht über die ausgewogene und zielgerichtete Mitwirkung der ProReKo-Schulen obliegen der Transfergeschäftsstelle.

In diesem Zusammenhang wird bereits sehr deutlich, wie landesseitig über die frühzeitige Festlegung einer Bestandsgarantie für die ProReKo-Schulen (§ 181 Abs. 2 NSchG) sowie die damit direkt verbundene Klärung der Ressourcenfrage wichtige Rahmenbedingungen für den Multiplikationsbeitrag der Projektschulen in der Transferphase determiniert werden konnten. Mit Hilfe der eingestellten schulindividuellen „good-practice-Konzepte“ wird das eManagementhandbuch seine im Methodenkonzept zentrale Aufgabe als wichtiger Mittler zwischen Angebot und Nachfrage erfüllen können. Mittelfristig ist eine Beteiligung aller niedersächsischen berufsbildenden Schulen sowohl als Anbieter wie auch als Nachfrager wünschenswert.

4. Einrichtung einer Transfergeschäftsstelle Regionale Kompetenzzentren in Abteilung 4 (MK) für den Zeitraum vom 01.08.2008 – 31.07.2011

Die Erprobungsphase im Schulversuch ProReKo endete am 31.12.2007. Die sich lückenlos anschließende Berichtslegungsphase endet zeitgleich mit der Einrichtung der Geschäftsstelle ProReKo in der Abteilung 4 (MK) zum 31.7.2008. Die gesetzliche Regelung (§ 181 Abs. 2 NSchG) sieht die Weiterarbeit der ProReKo-Schulen nach den Versuchsbedingungen bis Ende 2010 vor, stellt jedoch keine Verlängerung des Projekts dar.

Zum Ende der Berichtslegungsphase im Schulversuch ProReKo (31.07.2008) sind die folgenden zwei wesentlichen Phasen zu erwarten: Im zweiten Halbjahr 2008 können die Entscheidungen der Auftraggeberin über den Transfer der ProReKo-Ergebnisse auf alle BbS erfolgen. Neben der Entscheidung über die Umsetzung erprobter Sachverhalte ist auch eine Entscheidung über die weitere Erprobung/Evaluation noch nicht oder nicht vollständig abgeschlossener

Sachverhalte durch die Vergabe weiterer Arbeitsaufträge an bestimmte Arbeitsgruppen auf Landesebene zu treffen.

In den Jahren 2008 bis Ende 2010 muss dementsprechend die Implementierung der Umsetzungsentscheidungen erfolgen. Ziel ist, dass zum 01.01.2011 alle Umsetzungsentscheidungen vollzogen sind (rechtliche Regelungen, Änderungen im Haushalt, Multiplikation der ProReKo-Erfahrungen für die anderen BbS, Qualifizierungen unter Mitarbeit von Experten aus den ProReKo-Schulen, weiterer Auf- und Ausbau des eManagementhandbuchs). Darüber hinaus ist die Koordination/Steuerung der Bearbeitung der Arbeitsaufträge bzw. ggf. Mandate zur weiteren Bearbeitung durch Arbeitsgruppen (aus Personen der bisherigen Landesprojektgruppe) erforderlich. Deren Arbeitsergebnisse unterliegen der Entscheidung durch die Ministerin und einer nachträglichen Einspeisung in den Umsetzungsprozess (ggf. auch erst nach 2010).

Unter Würdigung der oben ausgeführten Aufgabenfacetten innerhalb der Transferphase muss davon ausgegangen werden, dass die Qualität der Transferarbeit im anstehenden Transformationsprozess der niedersächsischen berufsbildenden Schulen zu regionalen Kompetenzzentren aus einer Kombination aus Linienarbeit in der Landesverwaltung und einer eher übergeordneten projektähnlichen Aufgabenstellung besteht. Ein wichtiges Element des Methodenansatzes für den landesweiten Transfer ist demnach die Überführung der Aufgaben der GSt ProReKo in eine Transfergeschäftsstelle für die Begleitung und Unterstützung der Übertragungsentscheidungen der Ministerin.

2.8.3 Formulierung und Bewertung von Transfervorschlägen

Arbeitsbereich (AB) Titel	Arbeitsbereich 8: Projektmanagement AP 8.7 Methodenkonzept für den landesweiten Transfer
AB Verantwortliche(r):	MD Gerhard Lange, Projektleiter ProReKo, Leiter Abteilung 4 (MK) Kontakt: GSt ProReKo – StD Michael Sternberg, MK, 05 11 / 120 73 59 ProReKo@mk.niedersachsen.de
Berichtsstand:	Ende der Berichtslegungsphase - per 31.07.2008
Ausformulierung des Transfervorschlages	Das Methodenkonzept folgt in seiner Ausprägung grundsätzlich immer der Reichweite der Transferfestlegungen und bedarf für die gesamte Transferphase einer kontinuierlichen und dynamischen Fortschreibung. Es steht primär strukturell und weniger inhaltlich in enger Beziehung zu den Transfervorschlägen aller Arbeitsbereiche. Das Methodenkonzept ist für sich kein losgelöstes Transferkonzept allein, sondern unterstützt flankierend die Übertragungsempfehlungen der Arbeitsbereiche. Zur Transferunterstützung wird ein insgesamt viergliedriges Methodenkonzept für den landesweiten Transfer empfohlen: <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Ausbau der Unterstützungsstrukturen</u> gem. der Transfervorschläge aller ProReKo-Arbeitsbereiche – konkrete Bezugspunkte werden jeweils durch die strukturierten Transferempfehlungen der Arbeitsbereiche unter dem Stichwort: „Welcher Beratungs- und Unterstützungsbedarf liegt vor?“ aufgezeigt. 2. <u>Auf- und Ausbau des eManagementhandbuchs</u> für niedersächsische berufsbildende Schulen als regionale Kompetenzzentren – in der Form

	<p>eines internetgestützten elektronischen Handbuchs mit dem Schwerpunkt einer „good-practice-Plattform“ zu allen für Kompetenzzentren wichtigen Fragestellungen - konsequent ausgerichtet an den Kriterien des EFQM-Modells.</p> <p>3. Direkte Einbindung aller <u>ProReKo-Schulen als Multiplikatoren</u> – zur Wahrnehmung des schulischen Teils des Transferauftrages im Zeitraum 2008 bis 2010 zu allen in den ProReKo-Schulen besonders bearbeiteten Fragestellungen des Schulmanagements. Das eManagementhandbuch dient als wichtiger Mittler zwischen Angebot und Nachfrage.</p> <p>4. Einrichtung einer <u>Transfergeschäftsstelle Regionale Kompetenzzentren</u> in Abteilung 4 (MK) für den Zeitraum vom 01.08.2008 – 31.07.2011 – Zweck: Begleitung und Unterstützung der Übertragungsentscheidungen der Ministerin, die keine reine Linienarbeit der Verwaltung darstellen und eher übergeordneten projektähnlichen Charakter haben.</p>
Rahmenbedingungen	
Beschreibung der Ausgangslage	<ul style="list-style-type: none"> • Ende der Erprobungsphase ProReKo zum 31.12.2007. • Ende der Berichtslegungsphase und Auflösung GSt ProReKo zum 31.07.2008. • Bestandgarantie der ProReKo-Schulen gem. § 181 Abs. 2 NSchG. • Phase 1 nach dem 31.07.08: Entscheidung der Auftraggeberin über die Umsetzung erprobter Sachverhalte und ggf. weiterer Erprobungen / Evaluationen noch nicht oder nicht vollständig abgeschlossener Sachverhalte durch Arbeitsgruppen auf Landesebene. • Phase 2 nach dem 31.07.08: die Implementierung aller Umsetzungsentscheidungen (a) mit dem Ziel, dass zum 1.1.2011 alle Umsetzungsentscheidungen vollzogen sind und (b) die Koordination/Steuerung des Methodenkonzeptes für den landesweiten Transfer sowie der Bearbeitung der Arbeitsaufträge bzw. ggf. Mandate zur weiteren Bearbeitung durch Arbeitsgruppen. • Die Qualität der Transferarbeit besteht aus einer Kombination aus Linienarbeit in der Landesverwaltung und einer eher übergeordneten projektähnlichen Aufgabenstellung.
Evaluation	Eine Evaluation ist erst nach ca. einjähriger Umsetzung des Konzeptes möglich.
Erfolgsbedingungen	Das Methodenkonzept/Transferkonzept befördert flankierend die Übertragungsentscheidungen der Auftraggeberin.
Aufwand und Nutzen	<p>Aufwand: Einsatz der Ressourcen überwiegend im Rahmen der resultierenden Setzungen durch § 181 Abs. 2 NSchG.</p> <p>Nutzen: Vermeidung von Mehrfacharbeiten durch einen strukturierten Erfahrungstransfer, erhebliche Unterstützung der Übertragungsentscheidung durch die Auftraggeberin.</p>
„good-practice“	Abruf von „good-practice“-Beschreibungen/Konzepte ist zentrales Element

Organisatorisches Umfeld	
Wer nimmt künftig die beschriebenen Aufgaben wahr?	Grundsätzlich obliegt die Verantwortung dem Abteilungsleiter 4 im MK. Die koordinierende Aufgabenwahrnehmung erfolgt durch die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter der Transfergeschäftsstelle. Die Abarbeitung der evtl. resultierenden Arbeitsaufträge in Arbeitsgruppen wird durch eine die Vorerfahrungen berücksichtigende noch näher zu bestimmende Gruppe von Mitgliedern aus den ProReKo-Arbeitsbereichen vorgenommen (vgl. Vorschläge für weitere Mandate zur Weiterarbeit bes. der Arbeitsbereiche Qualitätsmanagement, Budgetierung und Steuerung). Die Verantwortlichen der Arbeitsbereiche gelten – auch im Sinne des Redaktionskonzeptes für das eManagementhandbuch – als thematisch Verantwortliche für die Transferphase und als Leiterinnen/Leiter der ggf. notwendigen Arbeitsgruppen als gesetzt. Dies gilt jedoch nur insoweit, wenn die Bearbeitung der Fragestellungen in Abstimmung mit den „Linienzuständigkeiten“ ²¹ im MK nicht durch die Linie selbst erfolgen kann/soll. Die Beteiligung der ProReKo-Schulen obliegt der Verantwortung der Schulleiterin/des Schulleiters. Die Multi-Media Berufsbildende Schule Hannover stellt im Umfang der gewährten Anrechnungsstunden einen Beschäftigten der Schule als Webdesigner für die Erledigung der anfallenden Arbeiten zur Verfügung.
Welche Personalqualifizierungen sind notwendig?	Es sind keine zusätzlichen Personalqualifizierungen notwendig.
Welche Haushaltsmittel sind notwendig?	Zu 1.: Abgleich mit den konkreten Angaben innerhalb der strukturierten Transfervorschläge der Arbeitsbereiche. Zu 2.: a) Keine weiteren Kosten für die Einbindung der Schulen in die Redaktionsarbeit durch den Fortbestand des Kapitels 0722 und die Weitergewährung von 30 Std. je ProReKo-Schule. b) Gebühren für die Bereitstellung des Content-Management-Systems der Fa. Hannoversche Informationstechnologien in Höhe von ca. € 1.200/Jahr – gedeckt durch den Haushalt der Transfergeschäftsstelle. c) Gewährung von 10 Anrechnungsstunden für die operative Abwicklung (Einstellung der Inhalte) des eManagementhandbuchs. Zu 3.: Keine weiteren Haushaltsmittel für die Einbindung der Schulen in die Redaktionsarbeit - durch den Fortbestand des Haushaltskapitels 0722 und die Weitergewährung von 30 Std. je ProReKo-Schule - notwendig. Zu 4.: Transfergeschäftsstelle Regionale Kompetenzzentren in der Abteilung 4 (MK) - für den Zeitraum vom 01.08.2008 bis zum 31.07.2011 – besteht aus zwei Personen: a) ein/-e Verwaltungssachbearbeiter(in) geh. Dienst und b) ein/-e schulfachliche(r) Mitarbeiter(in) (Vorschlag: Abordnung einer Lehrkraft für den Zeitraum vom 1.8.2008 bis zum 31.7.2011)
Welcher Beratungs- und Unterstützungsbedarf liegt vor?	Kein Beratungs- und Unterstützungsbedarf zur Umsetzung des Methodenkonzeptes identifizierbar.
Welche Vorschriften müssen ggf. geändert werden?	Es sind keine Änderungen von Vorschriften durch das Methodenkonzept notwendig.
Beschreibung / Unterscheidung: Anfangs- und Daueraufwand	Die Multiplikationsarbeit der ProReKo-Schulen erfolgt aus heutiger Sicht bis max. 2010. Der Aufwand für die Fortentwicklung und Pflege des eManagementhandbuchs zeigt voraussichtlich ab 2009 eine abnehmende Tendenz auf.

²¹ Zuständigkeiten der Abteilungen und Referate im Kultusministerium gem. Geschäftsverteilungsplan

3. Wirkungskreislauf Regionales Kompetenzzentrum

Vor dem Hintergrund der vorangestellten Projektergebnisse stellt sich der spezifische Wirkungszusammenhang eines regionalen Kompetenzzentrums (vgl. u. a. Abbildung) wie folgt dar:

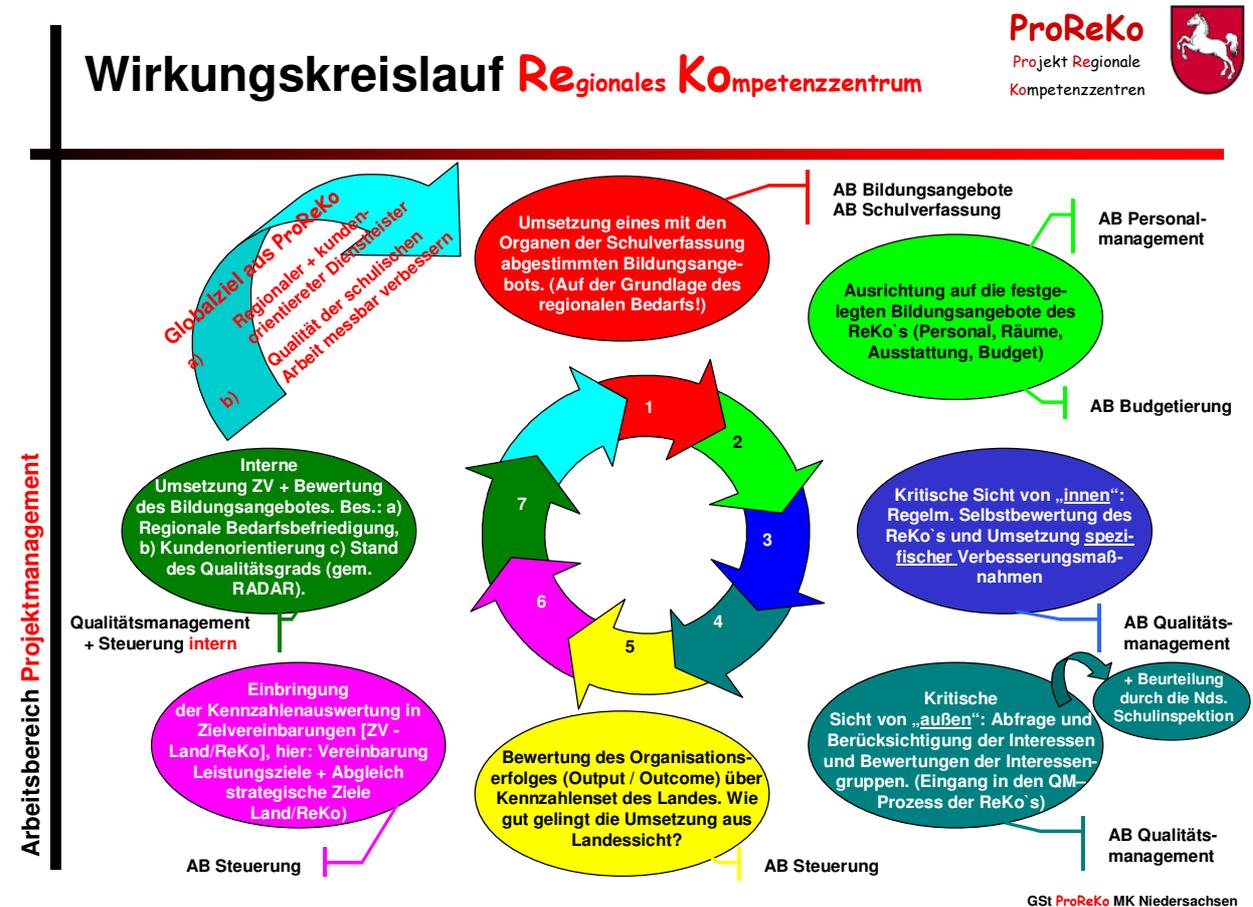


Abb. „Wirkungskreislauf Regionale Kompetenzzentren“

- 1) Ausgehend von dem Globalziel des Schulversuchs ProReKo steht das Bildungsangebot zwingend im Mittelpunkt eines regionalen Kompetenzzentrums. Das Berufsbildungssystem ist ein wichtiger Bestandteil der deutschen Wirtschaft. Nur durch nachfrageorientierte und regional angepasste Bildungsangebote kann der Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis und somit eine wirkliche Förderung der regionalen Wirtschaft gelingen. Vor der Einführung eines neuen Bildungsangebotes müssen also die Analyse der regionalen Bedarfssituation sowie die in der Schulverfassung vorgesehene Beteiligung der Verfassungsorgane stattfinden. Gerade die maßgebliche Verantwortung des Schulträgers für seine Region gilt es hier zu berücksichtigen. Die notwendigen Voraussetzungen wurden durch die Arbeitsergebnisse aus den Arbeitsbereichen Bildungsangebote und Schulverfassung geschaffen.
- 2) Sobald ein auf der Grundlage regionaler Bedürfnisfeststellung mit den Organen der Schulverfassung abgestimmtes Bildungsangebot festliegt, ist es die Aufgabe des regionalen Kompetenzzentrums, die zu dessen Umsetzung notwendigen Rahmenbedingungen bezüglich des Personals, des Gebäudes, der Ausstattung mit Lehr- und Lernmitteln

und des Budgets zu schaffen. Hierzu sind im besonderen Maße die umfangreich übertragenen Kompetenzen aus den Arbeitsbereichen Personalmanagement und Budgetierung von Bedeutung.

- 3) Nachdem nun das Kompetenzzentrum - unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Rahmenbedingungen wie Freiheitsgrade und Ressourcen - eine Ausrichtung auf das regional erforderliche Bildungsangebot vollzogen hat, gilt es, die Frage nach dem „richtigen“ Angebot und nach der „richtigen“ Umsetzung regelmäßig zu beantworten (kurz gesagt: „Machen wir das Richtige, und machen wir es richtig?“). Auf der Grundlage des EFQM-Modells muss im Rahmen regelmäßiger Selbstbewertungen (Evaluationszyklen) die Frage nach dem Exzellenzgrad und dem Entwicklungsstand der Organisation beantwortet werden. Mit Hilfe des konzeptionellen Ansatzes und der dem EFQM-Modell integrierten RADAR-Bewertungsmatrix gelingt eine ganzheitliche Sicht nach „innen“. So lassen sich die Lücken im Managementsystem (der Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse) identifizieren und spezifische Verbesserungsmaßnahmen ableiten.
- 4) Neben einer Sicht von „innen“ ist gleichfalls eine kritische Sicht von „außen“ unbedingt notwendig und hilfreich. Diese Außensicht erfolgt in zwei Dimensionen. Zum einen durch die Ermittlung und Berücksichtigung der Interessen und Bewertungen durch die Interessengruppen (Stakeholder) des regionalen Kompetenzzentrums. Zum anderen liefert die niedersächsische Schulinspektion eine differenzierte Beurteilung. Beide Dimensionen geben die Sicht auf das Kompetenzzentrum von „außen“ wieder und stellen, jede für sich betrachtet, bereits eine hervorragend geeignete Analysehilfe zur Optimierung der Organisation dar. Die zu den Punkten 3) und 4) relevanten Projektergebnisse entstammen dem Arbeitsbereich Qualitätsmanagement.
- 5) Nach dieser intensiven „Durchleuchtung“ des regionalen Kompetenzzentrums muss gleichfalls eine landesseitige Bewertung des Organisationserfolges (Output/Outcome) über das entwickelte Kennzahlenset erfolgen. Die Leitfrage lautet hier: „Wie gut und mit welchem Ressourceneinsatz gelingt die Umsetzung des Bildungsangebotes aus Landessicht?“ Anhand der schulspezifischen Kennzahlergebnisse und deren Einordnung in eine landesweite Gesamtauswertung lassen sich Abweichungen von einem kennzahl-spezifischen Landesdurchschnittswert nach oben oder nach unten feststellen.
- 6) Nach einer schulinternen Diskussion und Analyse der Kennzahlauswertungen ist dieser individuelle Output/Outcome des Kompetenzzentrums die Verhandlungsgrundlage für einen regelmäßigen Zielvereinbarungsprozess. Dabei werden sowohl die ermittelten Begründungszusammenhänge für Abweichungen nach unten und nach oben sowie ggf. regionalspezifische Besonderheiten berücksichtigt. In dem Gesamtprozess werden nicht nur - wie allgemein erwartet - die Negativabweichungen betrachtet, sondern es gilt gerade auch den Positivabweichungen und den zu Grunde liegenden „good-practice“-Verfahren ein hohes Erkenntnis- und Multiplikationsinteresse. Im Zuge eines mehrjährigen Zielvereinbarungszyklus sind im weiteren Verlauf nach dem Ende des Schulversuchs die mit Hilfe der Kennzahlauswertungen zu bildenden Zeitreihen (hier: Entwicklungsverläufe von Kennzahlwerten) vorrangig zu berücksichtigen. Der Zielvereinba-

rungsprozess zwischen dem Land Niedersachsen und dem regionalen Kompetenzzentrum endet im Kern mit der Vereinbarung individueller Leistungsziele. Die zu den Punkten 5) und 6) relevanten Projektergebnisse entstammen dem Arbeitsbereich Steuerung.

- 7) Spätestens an dieser Stelle tritt das prozessuale Zusammenwirken der im Schulversuch ProReKo zur Erprobung ausgewiesenen Bestandteile der einzelnen Projektarbeitsbereiche deutlich hervor. Die Zielvereinbarung zwischen dem Land Niedersachsen und dem regionalen Kompetenzzentrum muss nun folgerichtig in Form einer Zielvereinbarungskaskade im regionalen Kompetenzzentrum umgesetzt werden. Das bedeutet, dass einzelne (Landes-)Leistungs- oder Teilleistungsziele in Verbindung mit weiteren schulindividuellen Zielen - gemäß der fraktalen Schulverfassungsstruktur - den intern ergebnisverantwortlichen Abteilungen und Teams verbindlich zuzuordnen sind. Hierzu sind, gemäß einer erforderlichen internen Steuerung zwischen den hierarchischen Ebenen, abgestufte Zielvereinbarungen zu schließen und die jeweilige Zielerreichung über das Instrumentarium des Qualitätsmanagements zu evaluieren.

Schon durch die knappe Darstellung des spezifischen Wirkungszusammenhangs eines regionalen Kompetenzzentrums wird deutlich, dass allen Arbeitsbereichen des Schulversuchs ProReKo gleichermaßen ein hoher Stellenwert für das Gesamtergebnis zukommt. Dazu versteht es sich von selbst, dass der Prozess der Ermittlung sowie die Berücksichtigung regionaler Bildungsbedarfe im Bildungsangebot eines regionalen Kompetenzzentrums als ein Instrument kundenorientierter Dienstleistung kontinuierlich erfolgen muss. Aus diesem Grund definiert sich die Qualität der schulischen Arbeit im Kern zwar über die Unterrichtsprozesse, jedoch auch erheblich über die Fähigkeit zur regionalen kunden- und partnerorientierten Bedürfnisermittlung bzw. -befriedigung und zu einem gewichtigen Teil über die Management-Kompetenzen der Führungskräfte auf allen Organisations- und Verantwortungsebenen.

4. Abschlussbericht der Wissenschaftlichen Begleitung (WB)

4.1 Selbstverständnis

Wie bereits ausführlich dargelegt, verfolgt das Land Niedersachsen mit dem Schulversuch „Projekt Regionale Kompetenzzentren“ (ProReKo) das Ziel, durch innovative Ansätze in den Handlungsfeldern Qualitätssicherung und -entwicklung, Organisation und Management, Personalentwicklung, Budgetierung, Bildungsangebote, fraktale Strukturen sowie weiteren begleitenden Steuerungs- und Unterstützungsmaßnahmen eine nachhaltige Verbesserung der Qualität schulischer Arbeit zu erreichen. Zugleich sollen Effektivität und Effizienz der internen Prozesse und Ergebnisse der Schulen nachweisbar verbessert werden.

Die im Schulversuch gewonnenen Erfahrungen, Erkenntnisse und Verfahrensroutinen sollen dokumentiert und aufbereitet und erprobte Ergebnisse dann auf die anderen berufsbildenden Schulen des Landes übertragen werden.

Der bereits im Landtagsbeschluss von 2001 geforderten Wissenschaftlichen Begleitung dieses Vorhabens ist als zentrale Aufgabe zugeordnet, eine wissenschaftlich fundierte begleitende Unterstützung des gesamten Reformprozesses zu gewährleisten und dabei relevante nationale und internationale Forschungsergebnisse für die Umsetzung des Vorhabens zu beachten.

Die Einrichtung einer WB eines Schulversuchs bedeutet die Etablierung einer Wissenschafts-Praxis-Kommunikation. In Bezug auf den Schulversuch ProReKo ergibt sich daraus, dass Akteure aus dem Wissenschaftsbereich mit Akteuren aus dem Kultusministerium, der Landes-schulbehörde und vor allem aus den Schulversuchsschulen kommunizieren und kooperieren.

Während Akteure aus dem Wissenschaftsbereich an die Standards wissenschaftlicher Forschung gebunden sind, orientieren sich die anderen an den politischen Vorgaben des Landtags und vor allem der Projektauftraggeberin/des Projektauftraggebers, d. h. die Einen zielen primär auf Analyse und Aufklärung und die Anderen auf Praxisgestaltung.

Wissenschaftliche Begleitforschung kann dabei grundsätzlich drei Positionen einnehmen: eine distanzierte, eine intervenierende und eine responsive (vgl. SLOANE 2005, 328 ff.).

Die WB des Schulversuchs ProReKo hat sich von Anfang an den Positionen „intervenierend und responsiv“ orientiert, indem sie ihre Tätigkeit darauf gerichtet hat, die mit dem Schulversuch verfolgten Ziele und die Entwicklung und Umsetzung der Inhalte der definierten Ergebnisfelder nicht nur zu evaluieren und kritisch zu analysieren, sondern auch konstruktiv zu stützen. Sie versucht, Erfahrungen und Erkenntnisse in systematischer Weise zu gewinnen, rezeptions-freundlich aufzubereiten und somit wesentliche Voraussetzungen für die Nachhaltigkeit und den Transfer der Projektergebnisse zu schaffen. Die WB versteht sich somit als integraler Bestandteil des Projektes und nimmt folgende Funktionen wahr:

- Mitgestaltungsfunktion
- Unterstützungs- und Beratungsfunktion
- Innovationsfunktion
- Weiterbildungsfunktion
- Evaluationsfunktion
- Dokumentationsfunktion

4.2 Aufgabenbereiche der Wissenschaftlichen Begleitung

Um diese Funktionen erfüllen zu können, haben sich folgende Aufgabenbereiche ergeben:

- Konzeptionelle, unterstützende, evaluierende und dokumentierende Mitwirkung bei der Realisierung aller Projektelemente unter Beachtung der Aspekte der Nachhaltigkeit von Anfang an.
- Wissenschaftliche Untersuchung der Bedingungen und Ergebnisse zentraler Projektelemente und ihrer Wirkungszusammenhänge, insbesondere die Akzeptanz des Schulversuchs bei den Betroffenen, den Aufbau eines Qualitätsmanagements sowie den Aufbau fraktaler Strukturen und die Teamentwicklung an den Schulen.
- Auswertung vorliegender Projekterfahrungen mit dem Ziel der kontinuierlichen Rückführung der Erfahrungen in den Entwicklungsprozess.
- Unterstützung und Beratung aller Projektbeteiligten (Projektleitung, Arbeitsbereiche, Schulmanagement, Lehrkräfte, sonstiges Schulpersonal).
- Entwicklung und Implementierung eines Fortbildungskonzeptes für aktuelle und künftige Akteure im Prozess der Einrichtung von ReKo.
- Publikation bzw. Präsentationen von Untersuchungsergebnissen in wissenschaftlichen Zeitschriften, auf Kongressen, Fachtagungen u. a.
- Mitwirkung an der Erarbeitung eines Handbuchs zum Transfer der ProReKo Ergebnisse auf alle berufsbildenden Schulen in Niedersachsen.

Wahrgenommene Forschungs-, Beratungs- und Fortbildungsaufgaben

Entsprechend der dargestellten Aufgabenbereiche lassen sich die Arbeiten der WB grob in die drei folgenden Haupttätigkeitsbereiche zusammenfassen:

- a) Unterstützung der Projektverantwortlichen der Arbeitsbereiche der einzelnen ProReKo-Arbeitsfelder, insbesondere hinsichtlich der Analyse vorliegender Projekterfahrungen sowie „erfolgreicher“ und „erfolgloser“ Projektelemente im Rahmen der Planung, Durchführung und Auswertung formativer und summativer Evaluationsverfahren an den Schulversuchsschulen.
- b) Konzipierung eines bedarfs- und nachfrageorientierten Qualifizierungskonzeptes für die schulischen Projektbeteiligten sowie Federführung bei der Planung, Durchführung und

Evaluation einer nachhaltig angelegten Qualifizierungs- und Fortbildungsreihe für die Qualitätsbeauftragten der ProReKo-Schulen zum schulischen Qualitätsmanagement.

- c) Untersuchung folgender Gegenstandsbereiche und –felder im Rahmen der Forschungsschwerpunkte und –aktivitäten der WB
- Akzeptanz des Schulversuchs.
 - Implementationserfahrungen und –wirkungen eines an dem EFQM-Modell für Excellence orientierten schulischen Qualitätsmanagements.
 - Umsetzungsstand und Wirkung der im Schulversuch erprobten neuen Schulverfassung.
 - Führungsverhalten der Schulleiterinnen und Schulleiter in komplexen Schulentwicklungsprozessen.

Da die Vielzahl der in den drei aufgeführten Bereichen angefallenen Tätigkeiten und deren Ergebnisse ausführlich in den von der WB vorgelegten Zwischenberichten und anderen Veröffentlichungen dokumentiert sind, wird nachfolgend nur ein kurzer cursorischer Überblick gegeben.

Zu a) Die WB hat fast alle verantwortlichen Leiter der Arbeitsbereiche bzw. einzelner Arbeitspakete bei den geforderten Evaluationen der Projektelemente beraten und unterstützt sowie in der Regel an den Evaluationen über den gesamten Evaluationszyklus (Zielsetzung, Evaluationsdesign, Konstruktion der Evaluationsinstrumente, Planung und Durchführung der Evaluation, Erfassung und Aufbereitung der Daten, Präsentation der Ergebnisse) mitgewirkt.

Durch die Evaluationen wurden im Wesentlichen folgende Bereiche an den ProReKo-Schulen untersucht:

Arbeitsfeld Personalmanagement

- Auswirkungen der Übertragung dienstrechtlicher Befugnisse auf die ProReKo-Schulen.
- Verwaltungsleitungen im Hinblick auf ihre Stellung, Besoldung/Vergütung, Aufgabenwahrnehmung und Zufriedenheit der Schule.
- Umfang der Belastung der Schulpersonalräte im Zuge der Übertragung der dienstrechtlichen Befugnisse auf die Schulversuchsschulen.

Arbeitsfeld Qualitätsmanagement

- Vorgehen bei der Implementierung eines schulischen Qualitätsmanagements.
- Stand der Umsetzung.
- Bedingungen und Wirkungen eines auf der Basis des EFQM-Modells implementierten schulischen Qualitätsmanagements.

Arbeitsfeld Steuerung

- Möglichkeiten und Grenzen der Steuerung von Schulen über Kennzahlen durch das MK.
- Planung, Inhalte und Durchführung der Zielvereinbarungen zwischen MK und ProReKo-Schulen.

Arbeitsfeld Bildungsangebot

- Während des Schulversuchs neu aufgelegte und veränderte Bildungsangebote.
- Einfluss der neuen Schulverfassung, der eigenverantwortlichen Finanz- und Personalbewirtschaftung sowie der rechtlichen Rahmenbedingungen auf die Planung neuer und Änderung bestehender Bildungsangebote.

Arbeitsfeld Schulverfassung

- Rolle und Akzeptanz der neuen Gremien (Schulvorstand, Schulbeirat, Teams).
- Umsetzungsstand und Akzeptanz der schulinternen Steuerung durch das Instrument „Zielvereinbarung“.

Arbeitsfeld Unterstützung

- Inanspruchnahme der Dezernate 4, 5 und 7 der Landesschulbehörde als Dienstleister durch die ProReKo-Schulen.

Zu b) Im Rahmen des ProReKo-Qualifizierungskonzepts hat die WB federführend die Qualifizierungsmaßnahmen im zentralen Arbeitsfeld „Qualitätsmanagement“ für die Zielgruppe der Qualitätsbeauftragten der ProReKo-Schulen übernommen und – gemäß den Bedarfen an den Schulversuchsschulen - eine insgesamt sieben Veranstaltungen umfassende Qualifizierungsreihe mit folgenden Themen und Schwerpunkten geplant und durchgeführt:

- **QM 1 (Oktober 2003):**
Installation eines schulischen Qualitätsmanagements - Aufgaben und Funktionen eines schulischen Qualitätsmanagementsystems.
Einführung in das EFQM-Modell für Excellence sowie Erarbeitung von Implementierungsstrategien und Schritte zum Aufbau eines TQM-Systems.
- **QM 2 (Juni 2004):**
Entwicklung von schulischen Kennzahlen im Rahmen des QM-Prozesses.
Ziele, Funktionen und Möglichkeiten einer Steuerung von Organisationen über Kennzahlen auf den verschiedenen Steuerungsebenen.
Erarbeitung eines an EFQM orientierten Rahmenvorschlags für ein schulisches Kennzahlenset, das den ProReKo-Schulen als Orientierung für die Ableitung eigener schulischer Kennzahlen dienen sollte.
- **QM 3 (April 2005):**
Stand und Weiterentwicklung von Kennzahlensystemen im Rahmen des schulischen Qualitätsmanagements.
Erstellung von Befragungsinstrumenten zur Messung der Zufriedenheit schulischer Anspruchsgruppen und Lehrkräfte sowie die EDV-gestützte Durchführung und Auswertung von Befragungen.
- **QM 4 (Juni 2005):**
Stand und Weiterentwicklung des schulischen Prozessmanagements im Rahmen der EFQM-Prozesse.

- **QM 5 (Juni 2006):**
Stand und Weiterentwicklung schulinterner Steuerung durch Kennzahlen im Rahmen des schulischen Qualitätsmanagements.
Validierung von Befragungsinstrumenten.
Konzept und Erfahrungen des Landes mit dem kennzahlenbasierten Steuerungsansatz (Landeskennzahlen).
Möglichkeiten und Grenzen eines schulischen Controllings.
- **QM 6 (Oktober 2007):**
Qualitätsmanagement an ProReKo-Schulen.
Leitfaden EFQM ^{kompakt}.
Umsetzungsstand zur Verbesserung der Unterrichtsqualität im Rahmen des schulischen Qualitätsmanagements.
- **QM 7 (April 2008):**
Stand und Weiterentwicklung des schulischen Qualitätsmanagements unter besonderer Berücksichtigung der Unterrichtsqualität.
Validierung von Befragungsinstrumenten.
Einführung eines Individual-Feedbacks bzw. personengenaue Evaluation.

Darüber hinaus hat die WB zusammen mit dem Arbeitsbereich „Qualitätsmanagement“ eine Fortbildungsveranstaltung für die ProReKo-Schulleiterinnen und -Schulleiter zum Thema „Funktionen und Aufgaben von Schulleiterinnen und Schulleitern in komplexen Schulentwicklungsprozessen“ am 23./24. Juni 2005 geplant und durchgeführt und an vielen weiteren Qualifizierungsveranstaltungen als Teilnehmer mitgewirkt. Einzelheiten und Ergebnisse der aufgeführten Veranstaltungen QM 1 bis QM 6 können den drei Zwischenberichten der WB entnommen werden.

Als wesentliches Ergebnis der Qualifizierungsreihe zum schulischen Qualitätsmanagement können die unter Federführung der WB entwickelten Evaluationsinstrumente zur Feststellung der Zufriedenheit wichtiger schulischer Anspruchsgruppen (Schülerinnen und Schüler, Eltern, Betriebe) sowie der Lehrkräfte angesehen werden. Die konstruierten Fragebögen haben sich im Feld sehr gut bewährt und werden mittlerweile auch außerhalb der Schulversuchsschulen, insbesondere an vielen anderen berufsbildenden Schulen, eingesetzt. Sie stehen auf der Website der WB www.proreko-wb.de (Rubrik „Evaluationsinstrumente“) zum Herunterladen zur Verfügung. Zu der hohen Akzeptanz dieser Evaluationsinstrumente hat auch die von der BBS Bersenbrück entwickelte datenbankbasierte und browsergestützte Software beigetragen, mit deren Hilfe eine schnelle, unkomplizierte, Ressourcen schonende und pragmatische Erfassung, statistische Analyse und differenzierte Auswertungs- und Vergleichsmöglichkeiten der auf der Basis der Evaluationsinstrumente erhobenen Daten möglich sind. Insgesamt kann festgestellt werden, dass die Implementierung und systematische Integration dieser Instrumente in die schulischen Steuerungskreisläufe zum Aufbau einer Evaluationskultur an den beteiligten Schulen beigetragen hat.

Zu c) Im Rahmen ihrer Forschungsaktivitäten hat die WB sehr umfangreiche empirische Längsschnittstudien zur Akzeptanz des Schulversuchs, zur Eignung und Wirkung eines EFQM-

basierten schulischen Qualitätsmanagements sowie zur Einführung einer an Fraktalen orientierten neuen Schulverfassung durchgeführt. Die theoretischen Grundlagen, das Design und die Ergebnisse dieser Studien werden ausführlich in den Kapiteln 4.4 bis 4.6. referiert.

Vortrags- und Informationsveranstaltungen

Während des Berichtszeitraums hat die WB in unterschiedlichen Institutionen und zu verschiedenen Anlässen eine Vielzahl von Vorträgen und Präsentationen zum Schulversuch gehalten. Inhaltliche Schwerpunkte dieser Vortragsaktivitäten waren im Wesentlichen die Einordnung, Bedeutung und der Stand des Projekts sowie die Elaboration von Ergebnissen der Forschungsvorhaben der WB.

Informationsaustausch mit Projektleitung und Geschäftsstelle des Schulversuchs

Mit der Projektleitung und Geschäftsstelle des Schulversuchs wurden regelmäßig Arbeitssitzungen durchgeführt. Die wesentlichen Inhalte und Schwerpunkte der geführten Gespräche und getroffenen Verabredungen bezogen sich auf:

- die Mitwirkung der WB bei der Umsetzung ausgewählter Arbeitspakete,
- die gegenseitige Information über geplante Aktivitäten,
- die Präsentation und kritische Diskussion vorliegender Forschungsergebnisse,
- die Reflexion des Schulversuchs ProReKo im Verhältnis zu anderen bildungspolitischen Reformkonzepten des Landes (Schulinspektion, EiSchu u. a.) und
- strategische Überlegungen zur Projektsteuerung.

4.3 Theoretische Grundorientierung durchgeführter Forschungsarbeiten

Seit Mitte der achtziger Jahre hat sich eine intensive Debatte um die Qualität schulischer Arbeit entwickelt, die die in den siebziger Jahren dominante bildungspolitische Strukturdiskussion abgelöst hat. Standen hierbei zunächst stärker unterrichtsbezogene, curricular-didaktische Fragestellungen (Lernfeldorientierung, Handlungsorientierter Unterricht) und darauf bezogene Innovationsvorhaben im Mittelpunkt, hat sich diese Entwicklung in den neunziger Jahren um den Aspekt der Organisationsentwicklung erweitert. Heute wird der Begriff der Schulqualität ganzheitlich-systemisch betrachtet, d. sth. alle Schulbereiche werden in die Diskussion um die Qualität schulischer Arbeit einbezogen. Dabei wird der Frage nachgegangen, wie und unter welchen Bedingungen die Leistungsfähigkeit der einzelnen Schulen und des Schulsystems insgesamt gesteigert werden kann.

Angeregt durch die Auszeichnung des dänischen Berufsbildungssystems durch die Bertelsmann-Stiftung 1999 und beschleunigt durch das mäßige Abschneiden deutscher Schülerinnen und Schüler bei internationalen Vergleichsstudien wie PISA und TIMSS folgte man bei der Projektplanung für ProReKo dem bis heute gültigen bildungspolitischen Postulat, wonach ein höheres Maß an Entscheidungsautonomie und -verantwortung für die einzelnen Schulen eine zentrale Voraussetzung für die Qualitätsverbesserung schulischer Arbeit darstellt. Das für ProReKo

formulierte Globalziel spiegelt diese Annahme wider, in dem es u. a. fordert, dass „zum Abschluss unseres Projekts [...] die Qualität schulischer Arbeit messbar verbessert“ sein wird. Den theoretischen Rahmen und zentralen Bezugspunkt für diese Modernisierungsstrategie bildet das aus Versatzstücken der allgemeinen Verwaltungslehre, der Mikroökonomie und der Betriebswirtschaftslehre bestehende Konzept des New Public Managements (NPM), das im Wesentlichen von BUSCHOR und DUBS (vgl. BUSCHOR 1997; DUBS 2001, 2003, 2005b) für Schulen adaptiert worden ist. Im Rahmen des Schulversuchs ProReKo sollen die folgenden Veränderungen im Sinne des von BUSCHOR und DUBS geprägten Konstrukts der „teilautonomen, geleiteten Schule“ (BUSCHOR 1997, 173; DUBS 2005a) zu einer effektiveren und effizienteren Aufgabenerfüllung beitragen und Schulen zu „Regionalen Kompetenzzentren“ weiter entwickeln (vgl. BUSCHOR 1997, 160 ff.; BUCHEN 2006, 14):

1. Aufbau von dezentralen Führungs- und Entscheidungsstrukturen.
2. Ein höheres Maß an Finanz-, Personal- und Lehrplanautonomie.
3. Outputorientierte Steuerung gemessen an den erbrachten Leistungen.
4. Aktivierung von Wettbewerbselementen und eine verstärkte Kundenorientierung.
5. Evaluation und Qualitätssicherung.

Die Abbildung 1 verdeutlicht die Zusammenhänge dieses in Anlehnung an NPM entwickelten Konzeptes einer teilautonomen Schule am Beispiel des Schulversuchs ProReKo. Dabei wird den Schulen von der Makroebene (Land, Schulträger) eine jeweils größere Autonomie in den Bereichen der Bildungsangebote sowie des Personal- und Finanzmanagements eingeräumt, indem die personellen und finanziellen Ressourcen von den Schulen weitgehend eigenverantwortlich bewirtschaftet und die Bildungsangebote bedarfs- und marktgerecht gestaltet werden können und sollen.

Die größere Selbstständigkeit auf diesen Feldern bedingt eine veränderte Aufbau- und Ablauforganisation, die ebenfalls im Rahmen von strategischen Rahmenvorgaben (Schulverfassung, Qualitätsmanagement) von den Schulen operativ auszugestalten ist. Die operative Gestaltungsautonomie der Schulen nach innen ist gleichzeitig gekoppelt mit einer Legitimations- und Rechenschaftspflicht nach außen. Diese äußert sich in unterschiedlichen Formen einer veränderten, stärker outputorientierten Steuerung zwischen der Makro- und Mesoebene z. B. mithilfe des Instruments der Zielvereinbarung und/oder Konzepten der externen Evaluation, z. B. in Form der mittlerweile implementierten Schulinspektionen. Gleichzeitig wird damit der Aufgaben- und Funktionswandel der Schulaufsichtsbehörden von einer herkömmlich auf die Dienst-, Fach- und Rechtsaufsicht konzentrierten Verwaltung zu einer modernen Dienstleistungsbehörde beschrieben, denen neue Aufgaben hinsichtlich der Setzung strategischer Rahmenvorgaben im Bereich der Steuerung und des Controllings sowie bei der Bereitstellung eines bedarfsgerechten Unterstützungs- und Qualifizierungssystems bei gleichzeitigem Abbau bisher wahrgenommener Tätigkeiten zuwachsen.



Abbildung 1: Mehrebenenmodell zur Teilautonomie von Schulen am Beispiel des Modellversuchs ProReKo in Anlehnung an Dubs

Während sowohl in der Projektbeschreibung wie auch in der Projektausschreibung – beide Dokumente wurden vor Projektbeginn verfasst - eine Fokussierung auf die Lernleistungen der Schülerinnen und Schüler genannt und die Effektivität des Lernerfolgs als eine zentrale Messgröße für die Qualität schulischer Arbeit dokumentiert wurde, wurden im Verlauf des Schulver-

suchs immer stärker Aspekte der Steuerung und des Managements in den Mittelpunkt der Qualitätsbemühungen gerückt und pädagogische Aspekte eher vernachlässigt.²²

Dessen ungeachtet kommt der Einführung eines systematischen Qualitätsmanagements an „teilautonomen, geleiteten Schulen“ sowohl aus pädagogischer wie auch aus ökonomischer Sicht zentrale Bedeutung zu. Ein Zuwachs an Autonomie auf der einen Seite muss mit einer steigenden Ergebnisverantwortung auf der anderen Seite verbunden sein. Um dieser Ergebnisverantwortung gerecht zu werden, müssen Schulen ein Qualitätsmanagement aufbauen. Nur so können sie die Qualität ihrer schulischen Arbeit sichern, dokumentieren und entwickeln. Qualitätsmanagement stellt also einerseits ein Diagnoseinstrument dar, um zu erkennen, ob die eingeleiteten Schulentwicklungsmaßnahmen tatsächlich zu einer Qualitätsverbesserung führen und bildet darüber hinaus im Rahmen eines veränderten Steuerungsmodells die Grundlage für eine Rechenschaftslegung gegenüber MK und Landesschulbehörde sowie weiteren wichtigen schulischen Anspruchsgruppen.

4.4 Akzeptanz des Schulversuchs bei schulischen Akteuren

4.4.1 Theoretische Grundlagen

Wie oben bereits dargelegt, handelt es sich bei dem Schulversuch ProReKo um ein komplexes Schulentwicklungsvorhaben mit dem Ziel, durch eine veränderte Form der Steuerung und eine dezentralisierte Ressourcenverantwortung die Qualität berufsbildender Schulen nachhaltig zu verbessern und sie zu regionalen Kompetenzzentren weiterzuentwickeln.

Zentrale Ausgangsüberlegung bei derartigen Veränderungs- und Innovationsvorhaben²³ ist die von der Schulentwicklungs- und Innovationsforschung gestützte Annahme, dass sie nur gelingen werden, wenn sie von den davon Betroffenen akzeptiert werden, d. h. die „Betroffenen zu Beteiligten“ werden. Jede Innovation ist mithin auf die Wirksamkeit der handelnden Akteure angewiesen (vgl. für den schulischen Bereich EULER 1995, 286; van BUER 2003, 85 f.; HOLTAPPELS 2003, 134; OELKERS 2005; ROLFF 1998, 312). Veränderungen in Organisationen ergeben sich folglich erst, wenn sich die Individuen darin ändern.

Jeder Veränderungsprozess, der in Strukturen, Prozesse, Abläufe und Arbeitsweisen von Organisationen eingreift, ist zugleich mit einer Veränderung des Erlebens und Verhaltens von Menschen verbunden. Wenn deshalb Neues implementiert werden soll, bedeutet dies in der Regel eine Veränderung bisheriger Routinen, gewohnter Handlungs- und Verhaltensmuster und damit einen möglichen Verlust bisher erlebter und eingespielter Verhaltenssicherheit. Wenn

²² Gemäß der Landtagsentschließung „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren“ (Drs. 14/2701) v. 17.09.2001 sollte u. a. auch erprobt werden, wie offenere Organisationsformen im Unterricht umgesetzt werden können. In der Projektausschreibung (vgl. NIEDERSÄCHSISCHES KULTUSMINISTERIUM 2002) heißt es allgemein, dass die Schülerinnen und Schüler im Mittelpunkt des Schulversuchs stehen. Das Ziel einer Verbesserung der Qualität schulischer Arbeit bedeutet demnach zu erproben, „ob und inwiefern die **Verbesserung der Qualität des Unterrichts sowie der Lernprozesse** (Hervorh. durch WB) durch eine größere Selbstständigkeit und Gestaltungsspielräume der Schule zu erreichen sind“ (ebda., 7).

²³ Der Einfachheit halber werden hier die Begriffe Veränderung und Innovation synonym verwendet. Diese Begrifflichkeiten sind als „school innovation“ und „school change“ stärker im anglo-amerikanischen Raum gebräuchlich, während im deutschsprachigen Kontext in der Regel von Schulentwicklung die Rede ist. Schulentwicklung ist dabei immer mit Innovationen verbunden, die eine bedeutende Änderung eines gegebenen Ist-Zustandes bewirken sollen (vgl. DUBS 2005 a und CAPAUL 2002).

dieser Zusammenhang nicht mitbedacht wird, muss aufseiten der von den Veränderungen Betroffenen mit vielfältigen Formen der Verweigerung und Strategien des Unterlaufens gerechnet werden, die in der einschlägigen Literatur unter dem Begriff des Widerstandes²⁴ diskutiert werden (vgl. z. B. DOPPLER/LAUTERBURG 2005, 324 ff.; VON ROSENSTIEL 1997). Andererseits können einzelne Akteure im Veränderungsprozess auch als Träger und Promotoren betrachtet werden, die angesichts ihres Engagements, ihrer Stellung im System, ihrer Verfügungsmacht über Ressourcen und ihrer Führungs-, Fach- und Sachkompetenz eine Schlüsselstellung für den Erfolg der Neuerung einnehmen (vgl. z. B. das Promotorenmodell bei HAUSCHILDT 1997).

Bezogen auf den Schulversuch ProReKo bedeutet dies, dass das Gelingen nicht allein durch die Qualität des Innovations- und Projektmanagements der Projektverantwortlichen auf allen Ebenen des Systems, der Stringenz der Konzeption und Projektziele und angemessene Projekt-Rahmenbedingungen gewährleistet ist, sondern im Wesentlichen von der Akzeptanz der von ihm Betroffenen an den einzelnen Schulversuchsschulen abhängt. Dabei sind vielfältige Interdependenzen zwischen diesen Faktoren zu berücksichtigen und als Akteure insbesondere die Lehrkräfte als Träger der operativen schulischen Kernprozesse in den Blick zu nehmen.

Aus diesen Ausgangsüberlegungen sind für die im Weiteren darzustellende Akzeptanzuntersuchungen folgende leitende Fragen formuliert worden:

1. Welches sind die wesentlichen Einfluss- und Wirkfaktoren für die Akzeptanz der am Modellvorhaben ProReKo beteiligten Lehrkräfte und Schulleitungen? Lassen sich signifikante Prädiktoren für die Akzeptanz von komplexen Schulentwicklungsprozessen identifizieren? Wie lassen sich in diesem Zusammenhang potenziell unterschiedliche Akzeptanzgrade zwischen den Schulversuchsschulen erklären?
2. Welchen Einfluss, welche Bedeutung und welche Wirkung haben in diesem Zusammenhang die schulischen Promotoren, insbesondere die Schulleiterinnen und Schulleiter? Gibt es einen empirisch abgestützten Zusammenhang zwischen der Akzeptanz schulischer Akteure gegenüber komplexen Veränderungsprozessen und dem Führungsverhalten bzw. einem bestimmten Führungsstil des schulischen Leitungspersonals?

Vor dem Hintergrund der Bedeutung der Akzeptanz der schulischen Akteure als erfolgswirksamen Schlüsselfaktor für das Gelingen des Schulversuchs soll die Untersuchung der Akzeptanz in konstruktiver Absicht Steuerungswissen generieren. Dieses soll dazu dienen,

- auf der Makroebene der Auftraggeberin/dem Auftraggeber Hinweise und Anstöße zu geben, bisherige Projektvorgaben, -empfehlungen sowie eingeleitete und umgesetzte Unterstützungsmaßnahmen zu reflektieren und ggf. auf der Grundlage der vorliegenden Untersuchungsergebnisse diesbezügliche Änderungen vorzunehmen und

²⁴ Widerstand wird von DOPPLER/LAUTERBURG so definiert, dass „vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen . . . aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden“. (DOPPLER/LAUTERBURG 2005, 324)

- auf der Mesebene den Schulen zu helfen, Ansatzpunkte für gezielte Maßnahmen zur Stabilisierung bzw. zur Steigerung der Akzeptanz der schulischen Akteure (Akzeptanzmanagement) identifizieren zu können.

Akzeptanz als Analyserahmen

Für unseren Untersuchungskontext kann Akzeptanz als positive Haltung bzw. Einstellung gegenüber der angestrebten Veränderung definiert werden, womit eine ähnliche Bedeutung und damit Nähe zu dem Begriff „Commitment“, der Selbstverpflichtung, gegeben ist. Diese Definition fokussiert die Akzeptanz bewusst auf die Einstellungsdimension und klammert die Verhaltensdimension als beobachtbare Kategorie aus.

Um festzustellen, ob die intendierten Veränderungen auf Akzeptanz stoßen, muss das begriffliche Konstrukt „Akzeptanz“ operationalisiert werden. Hierfür müssen geeignete Indikatoren gefunden werden, mit denen zuverlässig die Akzeptanz eingeschätzt bzw. gemessen werden kann.

Hierfür ist ein in Abbildung 2 dargestelltes Akzeptanzmodell konstruiert worden, in das - neben den bereits oben erwähnten Faktoren - Befunde aus der schulischen Innovations- und Implementationsforschung (vgl. DUBS 2005 a; EULER 2003; CAPAUL 2002; EBNER 2005; HOLTAPPELS 2003, 128 ff.) eingeflossen sind.

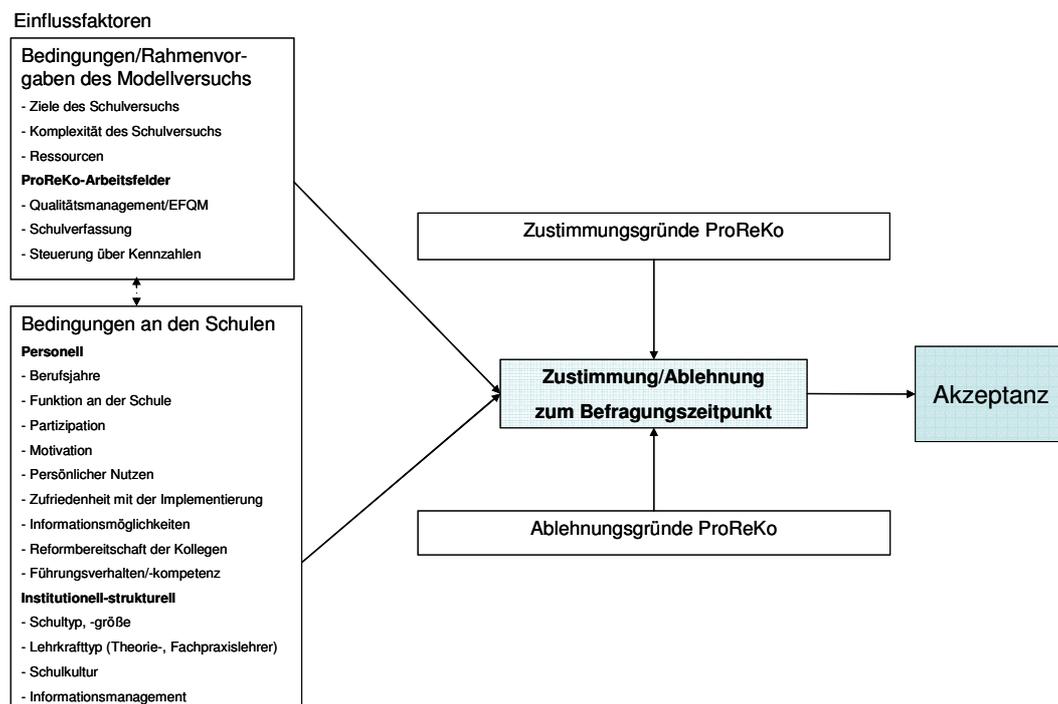


Abbildung 2: Akzeptanzmodell - Einflussfaktoren auf die Akzeptanz bei komplexen Schulentwicklungsprozessen

Das Modell bestimmt Akzeptanz als die grundlegende Einstellung zum Schulversuch ProReKo, die in Form einer Zustimmung bzw. Ablehnung – mit der Angabe der jeweiligen Gründe - ausgedrückt wird. Als Einfluss- und Wirkfaktoren für diese Haltung unterscheidet das Modell Pro-

ReKo-spezifische und schulische Bedingungsvariablen, wobei letztere noch einmal in personelle und institutionell-strukturelle Faktoren ausdifferenziert werden. Dabei wird unterstellt, dass nicht alle denkmöglichen, aber die relevanten Dimensionen des Untersuchungsgegenstandes in diesem Modell abgebildet sind.

4.4.2 Forschungsdesign

Zur empirischen Untersuchung der in Kap. 4.3.1 dargelegten Untersuchungsfragen ist auf der Grundlage des in Abbildung 2 dargestellten Akzeptanzmodells ein Forschungsdesign entwickelt worden, das empirisch-analytische Verfahren mit qualitativen Forschungsmethoden zu einem multimethodischen Vorgehen verbindet (vgl. Tabelle 1). Die Akzeptanzstudie gliedert sich demnach in drei Arbeitsschwerpunkte, deren jeweilige Untersuchungsanlage nachstehend kurz erläutert wird.

Arbeitsschwerpunkte/Forschungsansatz	Forschungsverfahren/-methoden
1. Längsschnittuntersuchung zur Akzeptanz zu vier Messzeitpunkten an allen Schulversuchsschulen (2004 – 2007)	empirisch-analytisch, quantitative Befragung
2. Untersuchung des Führungsverhaltens von Schulleiterinnen/Schulleitern an ausgewählten Schulversuchsschulen (2007)	empirisch-analytisch, quantitative Befragung
3. Schulfallstudien zur vertiefenden Untersuchung von Determinanten für die Akzeptanz des Schulversuchs ProReKo (2006 - 2007)	qualitativ, problemzentrierte, leitfadengestützte Experteninterviews

Tabelle 1: Untersuchungsdesign der Akzeptanzstudie

Arbeitsschwerpunkt 1

Zunächst wurde im Zeitraum von 2004 bis 2007 in vier Erhebungswellen im Rahmen einer Längsschnittstudie²⁵ die Akzeptanz zum Schulversuch ProReKo gemessen, um die jeweiligen Zustimmungs- bzw. Ablehnungsgrade im zeitlichen Verlauf abbilden zu können. Zum einen können dadurch Zufallseffekte und Messfehler, die bei einer einmaligen Befragung in höherem Maße auftreten, besser kontrolliert und weitgehend minimiert werden. Zum anderen lässt die Längsschnittbetrachtung Trendanalysen hinsichtlich der Entwicklung und des Verlaufs der Akzeptanz zu. Darüber hinaus werden auf diese Weise den Projektverantwortlichen auf der Landes- und Schulebene über den gesamten Projektverlauf Informationen zur Ausprägung der Ak-

²⁵ Es ist darauf hinzuweisen, dass es sich nicht um einen Längsschnitt im strengen Sinne handelt, bei dem zu verschiedenen Messzeitpunkten immer wieder dieselben Personen befragt werden. Dieses Vorgehen hätte umfangreiche technische Vorkehrungen vorausgesetzt, die im Modellversuchsrahmen nicht zu realisieren waren.

zeptanz mit dem Ziel bereitgestellt, diese in das jeweilige System rückzuspiegeln und datengestützt entsprechende Interventionen zu prüfen und ggf. einzuleiten.

In die Stichprobe wurden alle 19 Schulversuchsschulen einbezogen. Die Grundgesamtheit der Befragten umfasste die an diesen Schulen beschäftigten Lehrkräfte sowie die Mitglieder der erweiterten Schulleitung. Als Erhebungsinstrument wurde ein überwiegend quantitativ ausgerichteter Fragebogen eingesetzt, der vor dem jeweiligen Feldeinsatz einem Pretest und nach den Befragungen einer Ex-Post-Überprüfung mit dem Ziel einer Optimierung und Schärfung des Messinstruments unterzogen wurde. Die in den vier Messungen erreichten Rücklaufquoten (52 %, 59 %, 72 %, 79 %) liefern eine insgesamt befriedigende und belastbare Datenbasis für die empirisch-analytische Bearbeitung der ersten Fragestellung, auch wenn die Rücklaufquoten der ersten und zweiten Erhebung nicht zufriedenstellend waren und die Aussagekraft der Daten insgesamt etwas einschränken.

Arbeitsschwerpunkt 2

Zur Bearbeitung der zweiten Fragestellung wurde ebenfalls ein empirisch-analytisches Vorgehen gewählt. Hierzu wurde an ausgewählten Schulversuchsschulen das Führungsverhalten von Schulleiterinnen und Schulleitern durch das jeweilige Kollegium mithilfe eines quantitativen Erhebungsinstruments mit 40 Ratingitems mit dem Ziel beurteilt, um zu analysieren, inwieweit die Leiterinnen und Leiter der ProReKo-Schulen sich an einem „Transformationalen Leadership-Konzept“ (vgl. DUBS 2005 b, 167 ff.) orientieren und einen für schulische Innovationsprozesse als förderlich angenommenen Führungsstil praktizieren. In die Konstruktion des Fragebogens hat zum einen das Leadership-Konstrukt von DUBS (vgl. DUBS 2005 b, 160 ff., DUBS 2006 a), das in eine zehn Items umfassende Skala operationalisiert wurde, und zum anderen ein aus 30 Items bestehendes Befragungsinstrument aus dem Innovationsmodell von HALL & HORD (vgl. HALL/HORD 2006) Eingang gefunden.

Die Auswahl der an dieser Befragung teilnehmenden acht ProReKo-Schulen erfolgte nach dem Kriterium der im ersten Arbeitsschwerpunkt ermittelten Akzeptanzgrade der Schulen, sodass Schulen mit hohen, mittleren und niedrigeren Zustimmungsraten in die Erhebung einbezogen waren. Die Teilnahme dieser Schulen war freiwillig. Dieses Setting ermöglicht es zu untersuchen, ob sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen einem bestimmten Führungsverhalten und der Akzeptanz von schulischen Akteuren zum Schulversuch ProReKo auf der Mesoebene der Schule belegen lässt.

Arbeitsschwerpunkt 3

Ziel der Untersuchung in diesem Schwerpunktbereich ist es, die sich aus der jeweiligen besonderen schulischen Situation ergebenden relevanten Bestimmungsfaktoren und Einflussgrößen für die Akzeptanz an einzelnen Schulen näher zu bestimmen und diesbezüglich größere Differenzen zwischen den Schulen vertiefend erklären zu können (vgl. erste Untersuchungsfrage). Hierfür wurden insgesamt 40 leitfadengestützte, problemzentrierte Experteninterviews an sechs von den auch an dem zweiten Untersuchungsschwerpunkt beteiligten ProReKo-Schulen durchgeführt, die ihre Teilnahme an dieser Untersuchung freiwillig erklärten. Die sechs Schulen bilden unterschiedliche Akzeptanzgrade ab. Pro Schule wurden sechs bis sieben Interviewpartner

befragt, die die gesamte Breite des schulischen Führungs- und Lehrpersonals repräsentieren (Schulleiter/-in, weiterer Vertreter der erweiterten Schulleitung, ProReKo-Geschäftsführer/-in, Personalratsvorsitzende/-r, Frauenbeauftragte, zwei zufällig ausgewählte Lehrkräfte). Das durch die Interviews erhobene Datenmaterial dient als Grundlage für die Erstellung von Einzelfallstudien, die ein vertiefendes Bild über die Situation einzelner Schulversuchsschulen und die in ihnen wirksamen Determinanten für die jeweilige Haltung der Akteure zum Schulversuch vermitteln sollen.

Nachfolgend werden einige ausgewählte Untersuchungsergebnisse²⁶ zu den ersten beiden Arbeitsschwerpunkten im Rahmen der Akzeptanzstudie dargestellt und analysiert. Während die quantitativen und qualitativen empirischen Erhebungen in allen drei Schwerpunktbereichen bis zum Ende des Jahres 2007 durchgeführt worden sind, werden noch ausstehende statistische Berechnungen und die Erstellung der schulischen Fallstudien im Jahre 2008 abgeschlossen werden.

4.4.3 Darstellung und Interpretation ausgewählter Ergebnisse der Untersuchungen

Arbeitsschwerpunkt 1: Untersuchung der Akzeptanz im Längsschnitt

Zunächst wird die Entwicklung der Akzeptanz nach dem Hauptindikator „Zustimmung/Ablehnung zum Schulversuch ProReKo“ auf der Ebene der Befragten aller Schulversuchsschulen betrachtet.

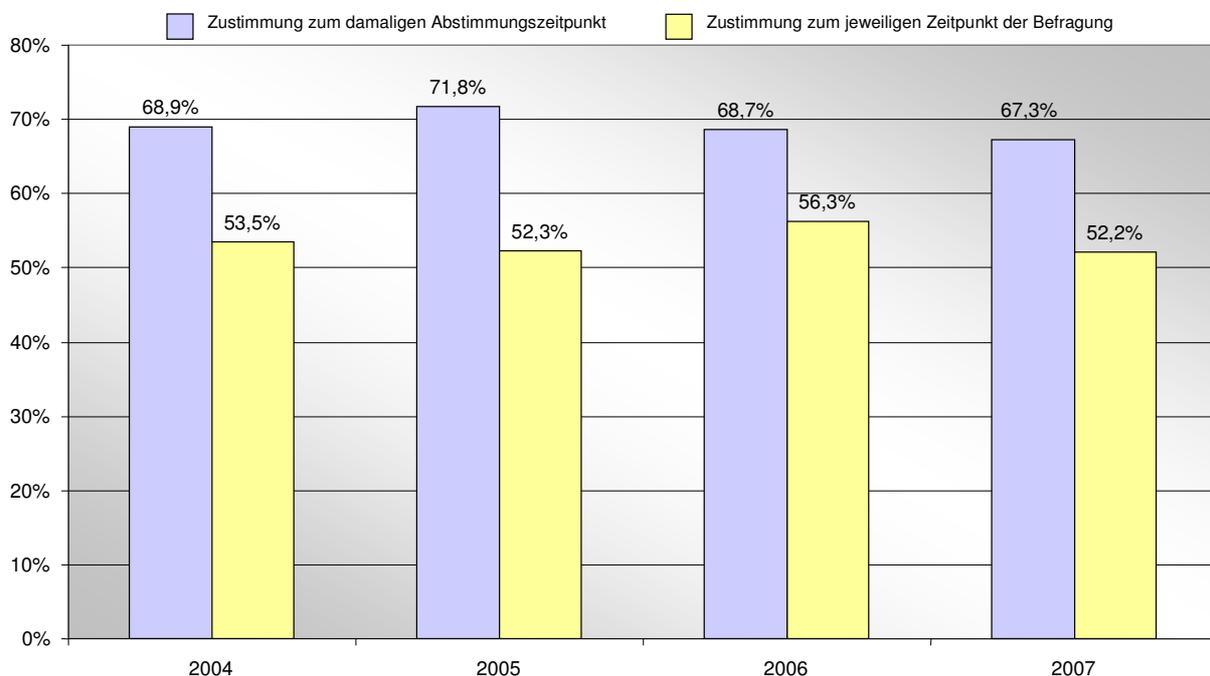


Abbildung 3: Zustimmung zum jeweiligen Befragungszeitpunkt

²⁶ Die Ergebnisse der Untersuchungen im ersten Arbeitsschwerpunkt sind für die ersten drei Befragungswellen ausführlich in den Zwischenberichten der Wissenschaftlichen Begleitung ProReKo dokumentiert (vgl. RÜTTERS/ROGGENBRODT/KÜNZEL 2004, 2005 und 2006).

Um die an diesem Indikator gemessene Akzeptanz zu bestimmen, sind den Befragten in allen vier Erhebungen die beiden dichotomisch konstruierten Fragen „Wie haben Sie seinerzeit über den Antrag Ihrer Schule auf Beteiligung an ProReKo entschieden?“ und „Würden Sie heute der Teilnahme Ihrer Schule am Schulversuch ProReKo zustimmen?“ vorgelegt worden.

Aus den jeweiligen positiven Antworten (Zustimmung) zu diesen beiden Fragen ergibt sich die in Abbildung 3 dargestellte Häufigkeitsverteilung. Zu allen vier Befragungszeitpunkten ist der Zustimmungsgrad aller Befragten von einem hohen Niveau um die 70 %-Marke deutlich gesunken. Dabei fällt auf, dass der Akzeptanzabfall bei der dritten Erhebung am geringsten ausfällt und gleichzeitig die Zustimmung zum Befragungszeitpunkt mit 56,3 % im Vergleich zu den anderen Befragungen leicht angestiegen ist. Insgesamt bewegen sich die Werte für die Akzeptanz zum jeweiligen Befragungszeitpunkt bei allen vier Erhebungen aber auf einem vergleichbaren Niveau.

Da die über alle vier Befragungswellen erhobenen durchschnittlichen Akzeptanzwerte ein sehr stabiles Verteilungsmuster zeigen und nur in einem sehr geringen Maße streuen, liegt es nahe, sie als Ausdruck von grundlegenden Haltungen und Einstellungsmustern der Befragten zum Schulversuchsvorhaben insgesamt oder einzelnen Schulversuchselementen zu interpretieren. Diese Einstellungen sind offensichtlich, unabhängig von im Verlauf des Schulversuchs erzielten Implementationserfolgen und –ergebnissen, relativ stabil geblieben. Der Abfall der ursprünglichen Zustimmungsrates zu ProReKo von um die 70 % auf ein Niveau von gut 50 % lässt darauf schließen, dass möglicherweise bei vielen Befragten die mit dem Schulversuch programmatisch verbundenen Erwartungen durch den realen Schulversuchsverlauf subjektiv nicht erfüllt worden sind.

Werden die Ergebnisse des Akzeptanzverlaufs nach den Trägern bestimmter schulischer Funktionen differenziert (vgl. Abb. 4), zeigt sich erwartungsgemäß, dass die Vertreter der erweiterten Schulleitung, der ProReKo-Geschäftsstellen und der ProReKo-Projektgruppen mit weit über dem Durchschnitt liegenden hohen Zustimmungswerten als eigentliche Promotoren und Träger des Schulversuchs auf der Schulebene anzusehen sind. Dagegen fällt der Akzeptanzgrad bei den Teamleiterinnen und –leitern sowie den Lehrkräften ohne besondere schulische Funktion mit in der Regel unterdurchschnittlichen Werten um die 50%-Marke deutlich niedriger aus.

Dieser Befund weist aus, dass die Stellung und Funktion an der Schule und die damit verbundenen Tätigkeiten einen erheblichen differentiellen Einfluss auf die Akzeptanz des Schulversuchs haben. Inhaltlich könnte er als Indiz dafür gewertet werden, dass ProReKo von vielen Befragten, insbesondere den Lehrkräften ohne besondere schulische Funktion, als ein Reformansatz zur Organisationsentwicklung wahrgenommen wird, der in erster Linie auf die Stärkung der Führungs- und Verwaltungsprozesse und weniger auf den schulischen Kernprozess Unterricht ausgerichtet ist.

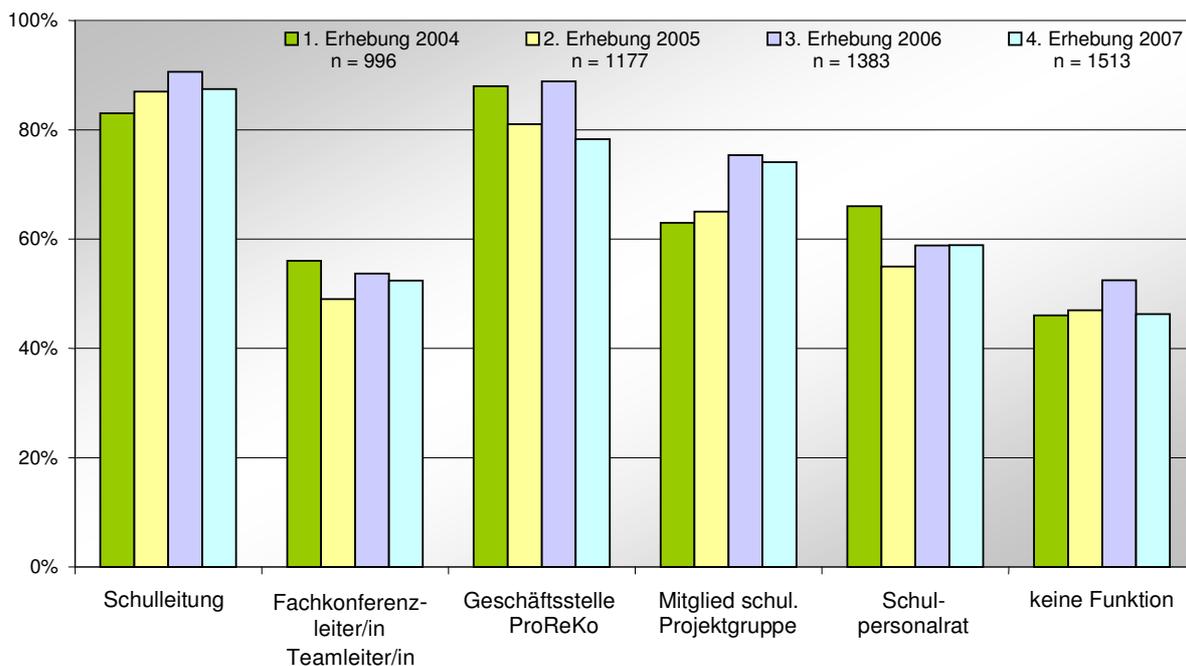


Abbildung 4: Zustimmung zum Schulversuch zum jeweiligen Befragungszeitpunkt - nach Funktion und Stellung der Befragten in der Schule

Weitere Aufschlüsse hierzu ergibt die Analyse der in Abbildung 5 und Abbildung 6 dargestellten Gründe für die jeweilige Zustimmung bzw. Ablehnung des Schulversuchs²⁷.

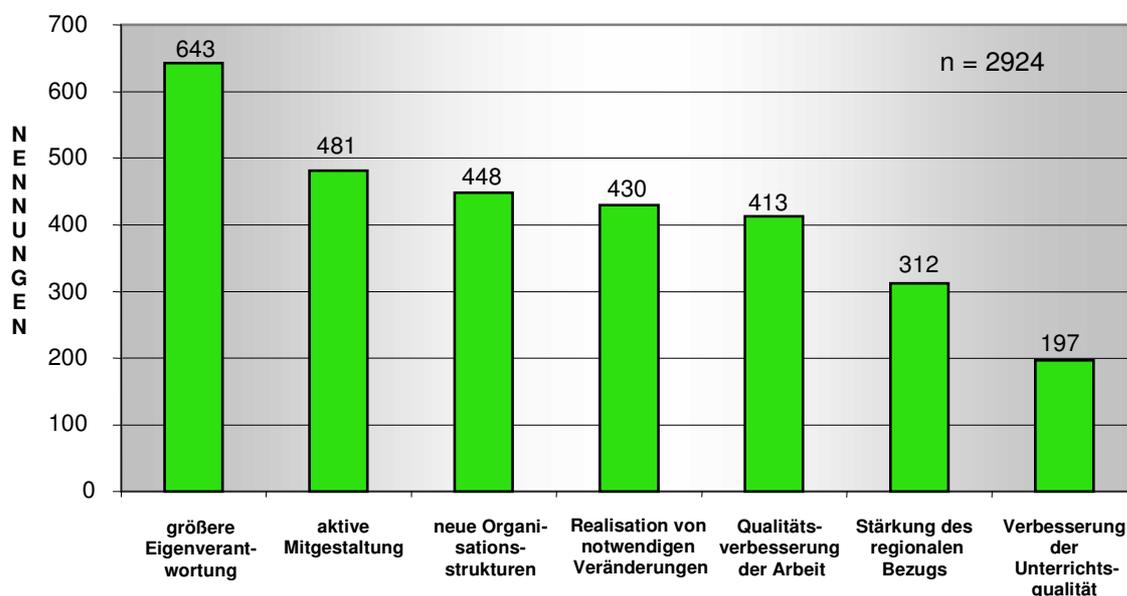


Abbildung 5: Zustimmungsgründe für den Schulversuch ProReKo 3. Erhebung (2006) - Mehrfachnennungen möglich

²⁷ Zur Ermittlung der jeweiligen Zustimmungs- bzw. Ablehnungsgründe ist erhebungstechnisch so vorgegangen worden, dass in der zweiten Erhebung zunächst zwei offene Fragen gestellt wurden, mit denen das zustimmende bzw. ablehnende Votum zum Schulversuch kurz begründet werden sollte. Aus der Beantwortung dieser offenen Fragen sind für Auswertungszwecke Cluster gebildet worden, die ihrerseits als halboffene Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten in der dritten und vierten Erhebung die offenen Fragen ersetzt haben.

Hinsichtlich der von den Befragten genannten Begründungen für ihre Zustimmung dominieren die Argumente einer größeren Eigenverantwortung und der damit verbundenen, als notwendig angesehenen selbstständigen Gestaltung von Veränderungsprozessen zur Verbesserung der Schulqualität. Der ausdrückliche Verweis auf die Verbesserung des unterrichtlichen Kerngeschäfts spielt im Spektrum der Pro-Argumente nur eine untergeordnete Rolle.

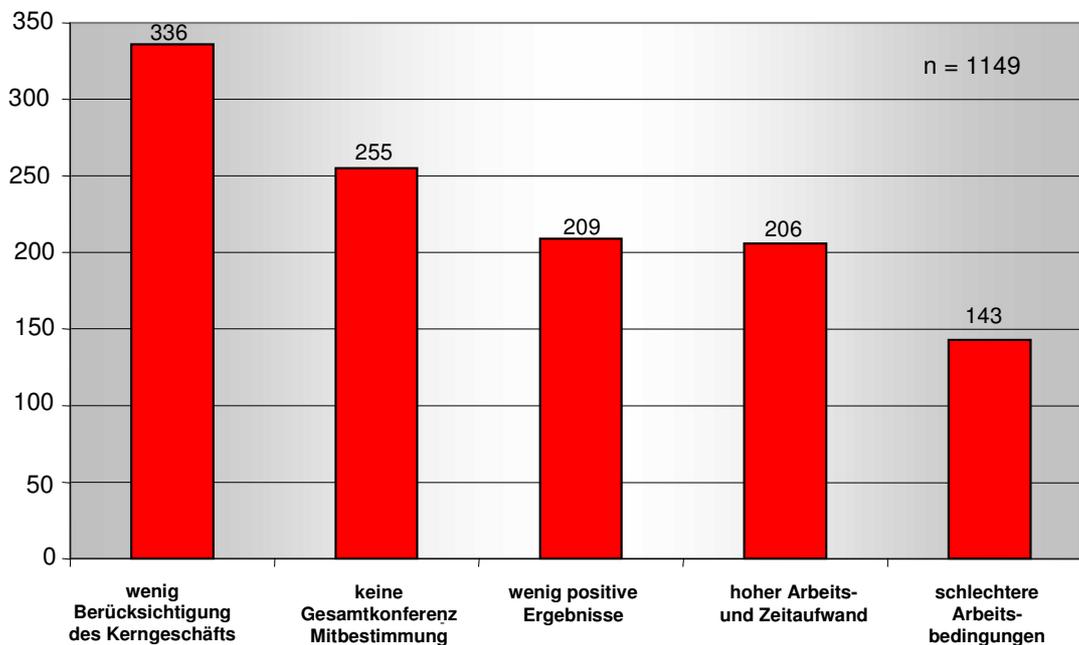


Abbildung 6: Ablehnungsgründe für den Schulversuch ProReKo
3. Erhebung (2006) - Mehrfachnennungen möglich

Dagegen führt der von vielen Befragten wahrgenommene vernachlässigte Unterrichtsbezug die Liste der Argumente für eine Ablehnung des Schulversuchs an. Die mit der Erprobung einer neuen Schulverfassung gleichzeitig verbundene Abschaffung der Gesamtkonferenz und die hohe Arbeitsbelastung spielen ebenfalls eine gewichtige Rolle bei den Ablehnungsgründen. Auch das häufig genannte Argument einer bisher zu gering wahrgenommenen Wirkung und Sichtbarkeit von positiven Schulversuchserfolgen könnte den bereits weiter oben dargestellten Rückgang der Akzeptanz im Schulversuchsverlauf erklären.

Einflussfaktoren auf die Akzeptanz

Werden die Akzeptanzwerte nach formalen personenbezogenen Merkmalen wie Berufsalter und Lehrerstatus differenziert, zeigt die Analyse der Erhebungsdaten unterschiedliche Ergebnisse. Während der Status der befragten Kolleginnen und Kollegen (Theorie- bzw. Fachpraxislehrer) keinen statistisch nachweisbaren Einfluss auf die Einstellung zum Schulversuch hat, ist das Berufsalter als wesentlicher Prädiktor für die Akzeptanzwerte zu betrachten: So weisen die Berufsanfänger (weniger als fünf Berufsjahre) im Vergleich zu allen anderen Berufsaltersgruppen in ihrer Haltung zum Schulversuch in allen vier Erhebungen deutlich höhere Zustimmungswerte (62 % bis 74 %) auf als Lehrkräfte, die fünf und mehr Berufsjahre aufweisen. Deren Zustimmungswerte liegen über alle vier Erhebungen in einer Bandbreite von 45 % bis 59 % auf einem deutlich niedrigeren Niveau.

Weitere im oben erläuterten Akzeptanzmodell enthaltene personelle und strukturelle Einflussfaktoren auf die Akzeptanz wurden in der dritten und vierten Befragungswelle erhoben: Hierzu waren von den Befragten u. a. der persönliche Nutzen des Schulversuchs, die Beteiligungsmöglichkeit an schulischen Entscheidungen, die Motivation zur Mitarbeit und die Zufriedenheit mit der Implementierung einzuschätzen. Die zu diesem Zweck konstruierte, aus sechs Items bestehende Skala weist eine hohe interne Konsistenz (Cronbachs Alpha .876) auf.

Wie die Tabelle 2 verdeutlicht, haben sich die statistischen Kenngrößen Mittelwert (MW) und Standardabweichung (SD) der einzelnen Items dieser Skala im Vergleich der beiden Erhebungen nur minimal verändert. Der Nutzen für die persönliche Arbeit, die Beteiligung an Entscheidungen und die Zufriedenheit mit der schulischen Implementierung des Schulversuchs werden von der Gesamtheit der Befragten nicht allzu hoch eingeschätzt. Die Mittelwerte dieser Items liegen unter dem Skalenmittelwert (0.5). Einzig das Ergebnis des Items „Informationsmöglichkeiten zum Implementierungsstand“ kann als gut (MW = 0.651 und 0.653) bezeichnet werden.

Item	3. Erhebung (2006)			4. Erhebung (2007)		
	MW	SD	n	MW	SD	N
Meine Beteiligung an Entscheidungen im Rahmen des schulischen ProReKo-Prozesses ist . . .	0.415	0.310	1260	0.408	0.309	1472
Meine Möglichkeiten, Kolleginnen und Kollegen in ihrer Einschätzung zu ProReKo zu beeinflussen, ist . . .	0.344	0.257	1236	0.352	0.264	1452
Meine Motivation und Bereitschaft, im schulischen ProReKo-Prozess mitzuarbeiten, ist . . .	0.570	0.279	1255	0.546	0.290	1466
Der Nutzen, den ich aus dem Schulversuch ProReKo für meine berufliche Arbeit ziehen kann, ist . . .	0.454	0.293	1254	0.456	0.295	1466
Meine Zufriedenheit mit der Implementierung von ProReKo an meiner Schule ist . . .	0.470	0.270	1242	0.469	0.284	1443
Die Möglichkeit, mich über die Implementierung des Schulversuchs ProReKo an meiner Schule ausreichend zu informieren, ist . . .	0.651	0.249	1246	0.653	0.255	1427
Das 6-stufige Antwortformat wurde zu statistischen Berechnungen transformiert: 1 = hoch - 0 = niedrig						

Tabelle 2: Einschätzung von Einflussfaktoren auf die Akzeptanz im Schulversuch

Betrachtet man die einzelnen Einflussfaktoren differenziert nach den an der Schule wahrgenommenen Funktionen, zeigt sich das exemplarisch für das Item „Persönlicher Nutzen“ in Abbildung 7 dargestellte Verteilungsmuster:

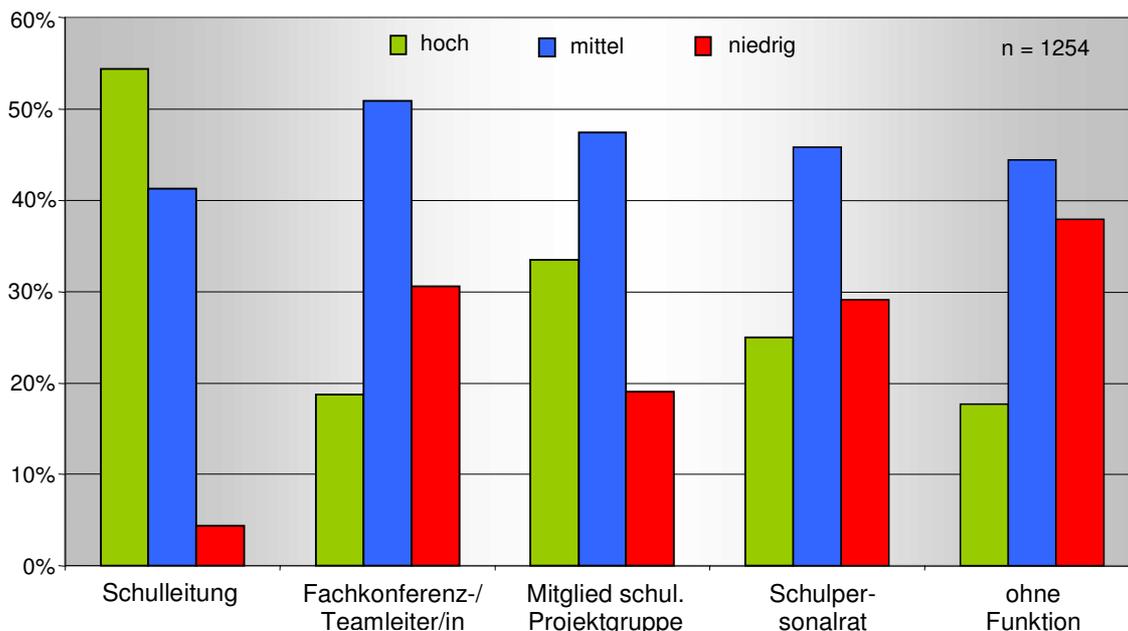


Abbildung 7: Einflussfaktor „Persönlicher Nutzen“ nach schulischen Funktionen
 3. Erhebung (2006)
 (6-stufiges Antwortformat – jeweils 2 Antwortstufen wurden zu „hoch“, „mittel“ und „niedrig“ zusammengefasst)

Während der Schulversuch für die Mitglieder der Schulleitung mit einem erkennbaren höheren Nutzen verbunden ist, wird dieser von den Teamleiterinnen und Teamleitern sowie den Lehrkräften ohne besondere schulische Funktion in der Mehrheit als weniger hoch eingeschätzt. Für die anderen Items der betrachteten Skala zeigen sich vergleichbare Häufigkeitsverteilungen. Dieser Befund stützt im Wesentlichen die bereits weiter oben erwähnte Annahme, dass der Schulversuch ProReKo von vielen Lehrkräften als struktureller Reformansatz gesehen wird, der in erster Linie die Interessen des schulischen Leitungspersonals berücksichtigt und – zumindestens bisher - nur einen geringen Nutzen für ihr Alltagsgeschäft stiftet.

In der vierten Erhebung wurden weitere - im Akzeptanzmodell abgebildete - institutionelle, personelle und modellversuchsbezogene Einflussfaktoren untersucht. Hierzu wurde in einem 14 Items umfassenden Fragenblock (Cronbachs Alpha .923), der mit einer fünfstufigen Ratingskala unterlegt war, danach gefragt, inwiefern bestimmte, vorgegebene Einflussfaktoren negativ oder positiv auf die persönliche Akzeptanz des Schulversuchs gewirkt haben. Das Antwortverhalten bezüglich der meisten Items dieses Blocks weist eine eindeutige Tendenz zur Skalenmitte (MW zwischen 0.460 und 0.556) auf, d. h. dass im Gesamtdurchschnitt aller Befragten für diese Aspekte kein bedeutender Einfluss auf die Akzeptanz zu konstatieren ist. Die Analyse der Befragungsergebnisse weist nur die Items „Weiterentwicklung der BbS zu regionalen Kompetenzzentren“ (MW 0.656) und „Ziele des Schulversuchs ProReKo“ (MW 0.665) als eher positiv wirkende Einflussfaktoren auf die Akzeptanz aus, während die Items „Externe Steuerung über Kennzahlen/Zielvereinbarungen (MK-Schule)“ (MW 0.382) und „Verhältnis zwischen persönlichem zeitlichem Aufwand und erkennbarem Nutzen für meine tägliche Arbeit“ (MW 0.364) einen eher negativen Einfluss auf die Haltung der Befragten zum Schulversuch ProReKo ausgeübt haben.

Schulversuchsschulen im Vergleich

Das in Abbildung 8 dargestellte Histogramm der nach den einzelnen Schulversuchsschulen differenzierten Zustimmungsquoten zeigt ein überaus heterogenes Bild:

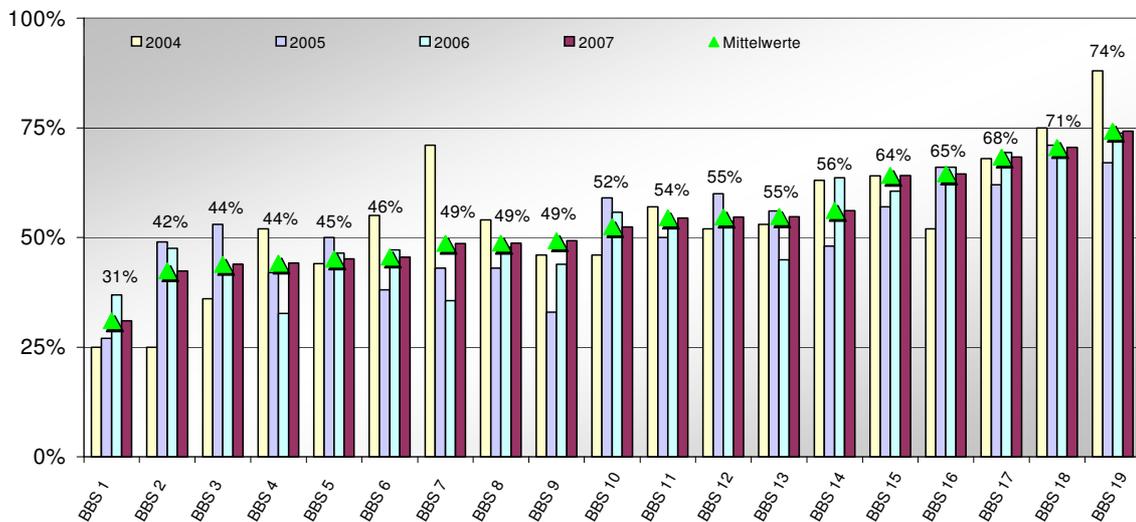


Abbildung 8: Zustimmung zum Schulversuch ProReKo nach Modellversuchsschulen

Zum einen sind die Differenzen der Zustimmungsquoten zwischen den einzelnen Schulen bei allen vier Befragungen sehr groß, zum anderen verläuft die Entwicklung der Zustimmung bei einzelnen Schulen zwischen den vier Erhebungszeitpunkten sehr uneinheitlich und weist zum Teil sehr große Sprünge auf.

Betrachtet man die Ergebnisse anhand der über die vier Erhebungen gemittelten Zustimmungsquoten im Überblick, zeigt sich ungefähr eine Dreiteilung der Schulen, die einer Normalverteilung ähnelt. Im ersten Drittel liegen fünf Schulen (BBS 15 bis 19) mit relativ hohen Zustimmungswerten (64 % bis 74 %). Auffällig ist, dass diese Schulen bei allen Befragungen Werte von über 50 % aufwiesen und diese auch über den Schulversuchszeitraum auf diesem Niveau relativ stabil halten konnten. Einem zweiten Drittel wären die Schulen (BBS 7 bis 14) zuzuordnen, bei denen diese Quote um die 50 % liegt und gleichzeitig die Werte im Vergleich der vier Befragungszeitpunkte – mit Ausnahmen – relativ gering streuen. Das dritte Drittel bilden schließlich die sechs Schulversuchsschulen (BBS 1 bis 6), die mit Quoten zwischen 31 % bis 46 % nur eine geringe Zustimmung aufweisen.

Die unterschiedliche Verteilung der Zustimmung zwischen den Schulen führt zu weitergehenden Fragen nach Ursachen und Gründen für diesen Befund, wie sie in den beiden Untersuchungsfragen bereits in allgemeiner Form formuliert worden sind:

Durch welche Einflussfaktoren und Bestimmungsgründe ist der unterschiedliche Zustimmungswert zwischen den Schulversuchsschulen im Einzelnen zu erklären? Welche Determinanten haben besonders stark positiv bzw. negativ auf die Akzeptanz eingewirkt?

Wie bereits weiter oben dargestellt, erforderte die Beantwortung dieser Fragen ergänzende empirische Studien, wie sie im 2. und 3. Arbeitsschwerpunkt im Rahmen der gesamten Akzeptanzstudie durchgeführt worden sind bzw. noch werden. Abschließend sollen kurz die bisher vorliegenden Ergebnisse zu der im zweiten Arbeitsschwerpunkt untersuchten Frage hinsichtlich eines möglichen Zusammenhangs zwischen den unterschiedlich ausgeprägten Einstellungsakzeptanzgraden zwischen den ProReKo-Schulen und der Einschätzung des Führungsverhaltens des/der jeweiligen Schulleiter/-in referiert werden.

Arbeitsschwerpunkt 2: Führungsverhalten von Schulleiterinnen und Schulleitern

Die Ergebnisse der an acht ausgewählten ProReKo-Schulen durchgeführten Untersuchungen in diesem Arbeitsschwerpunkt geben zunächst Hinweise darauf, wie das Führungsverhalten der Schulleiterin bzw. des Schulleiters durch die jeweiligen Kollegien beurteilt wird.

Wie bereits oben dargestellt, wurde für die Befragung u. a. das Konstrukt einer schulischen (transformationalen) Leadership von DUBS zugrunde gelegt. Transformational Leadership betrifft normative Orientierungsprozesse und strategische Schulentwicklungsprozesse. Leadership wird dabei als eine von der Schulleiterin oder dem Schulleiter ausgehende Wirkung von „Kräften“²⁸ verstanden, die wesentlich die Kultur einer Schule prägen (vgl. DUBS 2005 b, 167). Zu den Führungsdimensionen seines Leadership-Konzepts rechnet DUBS die Bereiche „Langfristige Orientierung“, „Zielfindung“, „Führung“, „Erwartungen“, „Unterstützung“ und „Einstellungen“, die für unsere Untersuchungszwecke auf einer zehn Items umfassenden Skala operationalisiert worden sind.

Die Reliabilität dieses Fragenblocks zur Messung des Führungsverhaltens im Sinne dieser so definierten und operationalisierten transformationalen Leadership ist als hoch einzuschätzen (Cronbachs Alpha .882).

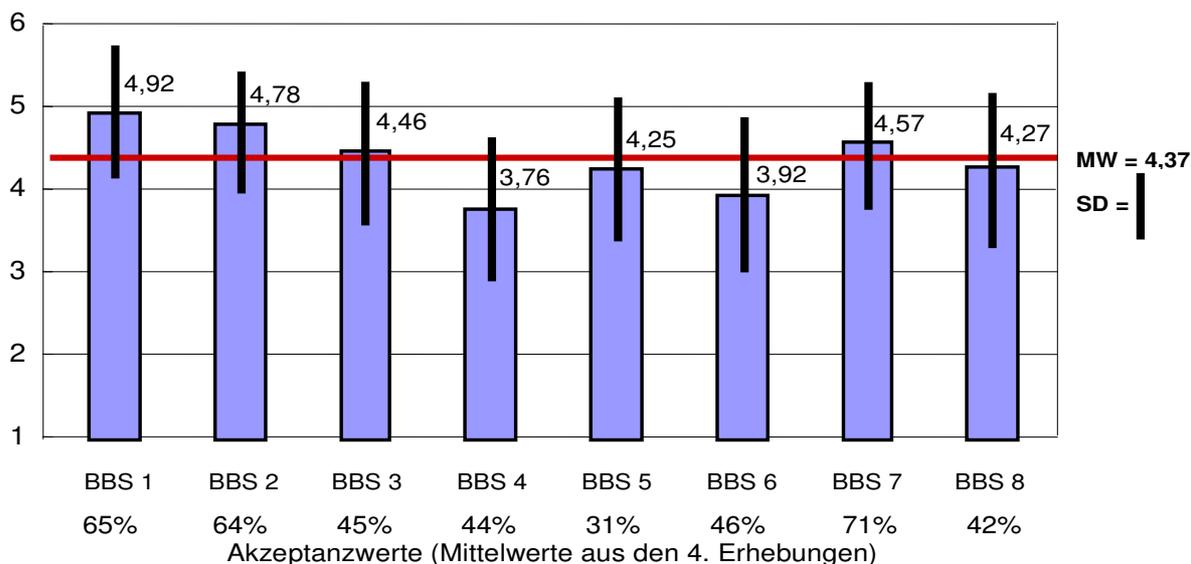


Abbildung 9: Ausprägung der Leadership von ProReKo-Schulleiterinnen und ProReKo-Schulleitern Leadership-Skala mit 10 Items, Darstellung der MW und SD
Antwortformat: 6 = trifft immer zu – 1 = trifft nie zu

²⁸ Zu diesen normativen bzw. orientierenden Kräften zählt DUBS die „Administrative Kraft“, die „Human-soziale Kraft“, die „Pädagogische Kraft“, die „Politische-moralische Kraft“ und die „Symbolische Kraft“ (vgl. DUBS 2005, 167 ff.)

In der Abbildung 9 ist die jeweilige Ausprägung des von den Kollegien beurteilten Führungsverhaltens der Schulleiterin/des Schulleiters für die acht untersuchten Schulversuchsschulen auf der Grundlage der vorstehend erläuterten Skala dargestellt. Der über alle Schulen ermittelte Mittelwert von 4.37 zeigt – bei einer im Normbereich liegenden Standardabweichung - ein insgesamt relativ hoch ausgeprägtes Leadership-Verhalten der bewerteten Schulleiterinnen und Schulleiter an.

Die Einzelbetrachtung nach Schulen zeigt – wie schon bei der Analyse des Verlaufs der Akzeptanz - eine ungefähre Dreiteilung. Während jeweils zwei Schulen sehr hohe (BBS 1 und 2) bzw. relativ niedrige (BBS 4 und 6) Skalen-Mittelwerte aufweisen, ist die Leadership-Ausprägung der übrigen vier Schulen um den gesamten Mittelwert von 4.37 gruppiert.

Auf der Basis dieser Ergebnisse kann nun näher untersucht werden, ob und in welchem Maße ein Führungsverhalten im Sinne des Leadership-Konzepts von DUBS positiv mit dem Akzeptanzgrad der Befragten korreliert. Allgemein kann festgestellt werden, welche potenziellen Wirkungen von einem bestimmten Führungsverhalten der Schulleiterin oder des Schulleiters auf die Akzeptanz der anderen schulischen Akteure ausgehen. Betrachtet man zu diesem Zweck die Ergebnisse der Leadership-Ausprägung im Zusammenhang mit den in der unteren Zeile der Abbildung 9 abgetragenen, über die vier Erhebungen gemittelten Zustimmungswerten zum Schulversuch ProReKo, zeigt sich ein interessanter Befund. Die drei Schulen mit den höchsten Akzeptanzwerten (71 %, 65 %, 64 %) weisen auch die höchsten Mittelwerte bei der Leadership-Befragung auf (4.92; 4.78; 4.57). Spiegelbildlich sind bei den beiden Schulen mit einer relativ niedrig ausgeprägten Leadership des Schulleiters (3.92; 3.76) die Zustimmungen zum Schulversuch (46 %, 44 %) nur unterdurchschnittlich ausgefallen. Dieser anhand des Zahlenvergleichs offenkundige positive Zusammenhang zwischen hoher Zustimmung der Befragten zum Schulversuch und einer guten Leadership der Schulleiterin bzw. des Schulleiters bedarf zu seiner Bestätigung noch vertiefender statistischer Analysen, legt aber bereits auf dieser Ebene die plausible Annahme eines engen inhaltlichen Zusammenhangs zwischen den untersuchten Bereichen nahe.

4.4.4 Fazit und Empfehlungen

Die vorstehenden Darlegungen haben gezeigt, dass der Schulversuch ProReKo hinsichtlich seiner Konzeption, Zielsetzung und inhaltlichen Bausteine in weiten Teilen einer an die Konzeption des NPM entlehnten Modernisierungsstrategie folgt. Er wird als ein strukturell-organisationaler Reformansatz wahrgenommen, der zentral auf die Verbesserung der institutionellen Rahmenbedingungen von Schule und weniger auf Faktoren ausgerichtet ist, die den Unterricht direkt beeinflussen. Die ProReKo-Arbeitsfelder verdeutlichen, dass der Schulversuch in erster Linie die personalen und organisationalen Segmente unter Vernachlässigung der Kernzone Unterricht betont.

Mit der Fokussierung auf die institutionellen und personalen Rahmenbedingungen des Lehrens und Lernens in der Organisation Schule stehen insbesondere die schulischen Führungs-, Ma-

nagement- und Verwaltungsprozesse und damit vorrangig die Interessen und Aufgabenfelder des schulischen Leitungs- und Verwaltungspersonals im Zentrum. Der empirische Befund, wonach aus Sicht der Lehrkräfte der Nutzen und die Wirksamkeit der im Schulversuch erprobten Inhalte der einzelnen ProReKo-Arbeitsbereiche für ihr alltägliches Kerngeschäft zu wenig sichtbar sind, führt im Ergebnis der Studie zu einem – auf die ursprüngliche Entscheidung zum Schulversuch bezogenen - Rückgang der Akzeptanz des Schulversuchs.

Auch die Erprobung eines veränderten Steuerungs- und Leitungsmodells, dessen konstitutives Element die Implementierung kennzahlenbasierter Steuerungsinstrumente in Verbindung mit einer fraktalen Aufbauorganisation und der damit verbundenen Abschaffung der Gesamtkonferenz ist, hat tendenziell aufseiten der Lehrkräfte akzeptanzmindernd gewirkt. Dennoch bleibt als Befund festzuhalten, dass eine große Mehrheit der Befragten die ursprüngliche Zielsetzung des Schulversuchs trägt und einer größeren Selbstständigkeit und Weiterentwicklung der berufsbildenden Schulen zu regionalen Kompetenzzentren positiv gegenübersteht.

Vor diesem Hintergrund lassen sich die vorstehend dargestellten Befunde zur Akzeptanz vertiefend auf zwei Argumentationsebenen interpretieren.

1. Auf einer grundsätzlichen Ebene lassen sie auf grundlegende Haltungen und Einstellungen der Befragten schließen. Die geringe Streuung des Zustimmungs- bzw. Ablehnungsgrades über den betrachteten Längsschnitt des Schulversuchs weist darauf hin, dass die „mentalen Modelle“ (SENGE) der Lehrkräfte relativ stabil geblieben sind. Anders gesagt: Die empirisch feststellbare Dichotomisierung in eine größere Gruppe von Lehrkräften (gut 50 %), die wesentliche Ziele und konzeptionelle Elemente des Schulversuchs befürwortet, und eine kleinere (ca. 25 %), aber empirisch durchaus bedeutsame Gruppe, die diese ablehnt, ist über den gesamten Schulversuchsverlauf weitgehend konstant geblieben. Weil die eher skeptischen bis ablehnenden Haltungen dieser Gruppe gegenüber der Übertragung von Managementkonzepten und --instrumenten auf die Schule in über langjährigen beruflichen Sozialisationsprozessen erworbenen mentalen Strukturen und anderen – durchaus pädagogisch begründeten - Vorstellungen von Schule wurzeln, ist davon auszugehen, dass sie nicht so einfach und kurzfristig „aufzubrechen“ sind. Insbesondere die neue kennzahlengestützte Steuerungsphilosophie mit dem Ziel einer engeren Kopplung der bisher nur lose verbundenen schulischen Handlungsebenen und Akteure bricht mit bisherigen, über lange Jahre eingelebten organisationsspezifischen Traditionen, Handlungsmustern und Arbeitsweisen.

Trotz dieser verfestigten Einstellungs- und Handlungsmuster wäre in diesem Zusammenhang zu fragen, wie bestimmte, bei vielen Lehrkräften in der „Zone der Sensibilität“ liegende und deshalb auf Bedenken und Skepsis stoßende Projektelemente langfristig in die „Zone der Akzeptanz“ transformiert werden können. Aufgrund dieses Sachverhalts und eines nicht ausreichenden Erprobungszeitraums ist insbesondere für den gesamten Bereich der veränderten Steuerung eine weitere evaluationsbegleitete Erprobung zu empfehlen.

2. Auf einer anderen Betrachtungsebene ist davon auszugehen, dass die Implementierung bestimmter Projektelemente (z. B. Qualitätsmanagement, Aufbau fraktaler Strukturen) erst über einen längeren Zeitraum zu wahrnehmbaren positiven Wirkungen und Effekten führen wird.

Gleichwohl kann nicht angenommen werden, dass die mit ProReKo eingeleitete Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung zur Verbesserung der strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen gleichfalls automatisch im schulischen Kernbereich seine Spuren hinterlässt und allein dadurch nachhaltige Effekte im Sinne einer Verbesserung der Unterrichtsqualität erreicht werden können. Der Reformversuch bedarf daher dringend einer expliziten Ergänzung des bisher vernachlässigten bzw. im Rahmen des schulischen Qualitätsmanagement eher implizit berücksichtigten Bausteins der Unterrichtsentwicklung. Die meisten ProReKo-Schulen haben dieses Defizit gegen Ende des Schulversuchs erkannt und eigenverantwortlich verstärkt die Entwicklung der Verbesserung der Unterrichtsqualität in den Fokus genommen.

Aufgrund der empirischen Befunde der Akzeptanzstudie kann begründet angenommen werden, dass eine stärkere Ausrichtung auf eine unterrichtsbezogen akzentuierte Schulentwicklung in der Transferphase ein Schlüsselfaktor für die Erhöhung des Zustimmungsgades der Lehrkräfte und das Erreichen einer befriedigenden Akzeptanz der Reformbemühungen ist.

Bezogen auf die einzelnen Schulversuchsschulen zeigt sich, dass es bisher nur an einigen wenigen Schulen gelungen ist, einen hohen Zustimmungsgad der Lehrkräfte für den Schulversuch über den gesamten Modellversuchszeitraum zu erreichen und damit eine offensichtlich nachhaltig wirkende positive Haltung zum Schulversuch zu bewirken. Analysiert man die Ursachen und Bedingungen für den hohen Akzeptanzgrad an diesen Schulen näher, ist evident, dass sie sich durch eine die Akzeptanz förderliche bzw. verstärkende Kombination von strukturellen, kulturellen und auf die Führung und das Management dieser Schulen bezogene Komponenten auszeichnen. Unter Rückgriff auf die Ergebnisse aus den drei Untersuchungsschwerpunkten der Akzeptanzstudie sind diese Schulen im Wesentlichen durch folgende Charakteristika zu beschreiben²⁹:

1. Die Lehrerkollegien in diesen Schulen verfügen in der Regel über eine langjährige Erfahrung hinsichtlich der Teilnahme an Projektvorhaben und eine gewisse Tradition im Bereich von pädagogisch orientierter Schulentwicklung. Hierdurch ist ein guter Nährboden in der Schulkultur für weitere Innovationsprojekte gelegt worden.
2. Angesichts dieses Erfahrungshintergrundes kann der Stellenwert von Innovationen im gelebten Wertesystem dieser Schulen als hoch bezeichnet werden. Die Reform- und Innovationsbereitschaft der Kolleginnen und Kollegen ist prägend für die Schulkultur. Begünstigend für diesen Umstand wirkt auch das strukturelle Profil dieser Schulen mit einer in der Regel großen Abteilung reformbereiter Lehrkräfte (z. B. Sozialpädagogik).
3. Die durch die Beteiligung an früheren Projekten und Schulentwicklungsprozessen erworbene Expertise hinsichtlich des Managements derartiger Vorhaben stellt eine förderliche Bedingung für die Akzeptanz und gute Anschlussfähigkeit für die gelingende Implementierung nachfolgender Innovationsvorhaben dar.

²⁹ Die hier referierten und zusammengestellten Merkmale rekurrieren im Wesentlichen auf bisher ausgewerteten Experteninterviews an ausgewählten ProReKo-Schulen (vgl. den dritten Arbeitsschwerpunkt). Da diese inhaltsanalytischen Untersuchungen noch nicht abgeschlossen sind, haben die Ausführungen noch vorläufigen Charakter. Genauere Aufschlüsse über die im Einzelfall wirkenden akzeptanzfördernden oder -mindernden Faktoren werden die schulischen Fallstudien vermitteln, die im Laufe des Jahres 2008 vorlegt werden.

4. Das Führungsverhalten der Schulleiterinnen und Schulleiter an diesen Schulen zeichnet sich durch eine konsequente Orientierung an den Grundlinien eines Transformational Leadership-Konzepts aus, ohne dabei allerdings ein effektives Management zur Sicherstellung des reibungslosen Ablaufs des Schulbetriebs zu vernachlässigen. Insgesamt ist das Leitungs- und Führungsverhalten der gesamten Schulleitung an einheitlichen - explizit formulierten oder implizit geltenden - Führungsgrundsätzen ausgerichtet.

5. Als weiterer bedeutsamer akzeptanzfördernder Faktor lässt sich aus den Untersuchungsergebnissen eine gute Potenzialanalyse und Personalauswahl der Schulleiterin bzw. des Schulleiters bezüglich der wichtigsten Promotoren in Verbindung mit einem professionellen schulischen Projektmanagement identifizieren. Insbesondere das im Promotorenmodell von HAUSCHILDT thematisierte Zusammenwirken von Macht-, Fach- und Prozesspromotoren und ein consequentes und engagiertes Projektmanagement durch vom Kollegium geschätzte Projektmanager/-innen sind in diesem Kontext relevante Parameter für die hohe Akzeptanz.

6. Hinsichtlich der Frage der Partizipation und der Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen und Strukturen zeichnen sich die Schulen mit einem hohen Akzeptanzgrad durch eine ausgewogene Mischung zwischen einem verständigungs- und entscheidungs-/ergebnis orientierten Vorgehen über den Projektverlauf bzw. die verschiedenen Projektphasen aus. Die gute Balance zwischen diesen beiden Grundorientierungen hat dazu geführt, dass die schulischen Projektverantwortlichen das Vorhaben unter angemessener Beteiligung der Betroffenen mit Blick auf die Ziele und den Erfolg des Projekts situationsgerecht gesteuert haben.

7. Nicht zuletzt ist an den Schulen mit einer höheren Zustimmungquote entweder eine bereits vor dem Schulversuch begonnene oder durch ProReKo initiierte Ausrichtung der Schulentwicklung auf die Kernzone Unterricht zu beobachten. Diese eigenverantwortlich vorgenommene Fokussierung auf das operative Kerngeschäft konnte damit zum Teil an vorliegende Erfahrungen anknüpfen und hat für viele Lehrkräfte an diesen Schulen leichter eine Verbindung wesentlicher Projektelemente des Schulversuchs ProReKo mit ihrem Alltagsgeschäft herstellen lassen. Zum Teil haben diese Schulen sehr elaborierte Konzepte zur Verbesserung der Unterrichtsqualität im Rahmen ihres Qualitätsmanagements entwickelt. Wenn insofern ein gewisses „Sockelniveau im Entwicklungsstand der Lernkultur“ (HOLTAPPELS 2003, 130) bereits vorhanden war oder während des Schulversuchs erreicht worden ist, ist die Akzeptanz des Schulversuchs an diesen Standorten positiver.

4.5 Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in den ProReKo-Schulen

4.5.1 Theoretische Grundlagen

Wie in Kap. 4.3 bereits beschrieben, ist die „Verbesserung der Qualität schulischer Arbeit“ als zentrales Ziel des Schulversuchs ProReKo ausgewiesen.

Um prüfen zu können, ob und in welchem Umfang dieses Ziel im Verlauf des Schulversuchs erreicht wurde, ist es notwendig festzulegen, mithilfe welcher Dimensionen und Kriterien der Qualitätsbegriff schulischer Arbeit sinnvoll operationalisiert werden kann. Eine intensive Auseinandersetzung mit dem Qualitätsbegriff im Bildungsbereich offenbart eine Reihe von Hindernissen, die - anders als in Industrie und Wirtschaft - eine einheitliche und vor allem eindeutige Begriffsdefinition erschweren.

Dennoch kann man, ausgehend von der durch ISO festgelegten Definition, wonach die Qualität eines Produkts, einer Dienstleistung oder einer Organisation wertfrei durch den „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“ werden (ISO 9000:2000) beschrieben wird, eine erste allgemeine Kurzform des Qualitätsbegriffes ableiten. SHEGEZZI gelangt so zu einer Definition, wonach „Qualität [...] die Beschaffenheit, gemessen an den Bedürfnissen und Erwartungen“ (SHEGEZZI 2003, 25) ist. DUBS greift in seinen Werken diese Definition auf und präzisiert sie für den Bildungsbereich wie folgt:

„Qualität meint die bewertete Beschaffenheit eines Bildungssystems, einer Schule oder einer Klasse gemessen an den in einem politischen Aushandlungsprozess gefundenen Ansprüchen und Zielvorstellungen aller am Bildungsprozess interessierten Gruppierungen und Personen (Anspruchsgruppen)“ (DUBS 2003, 15).

Die Definition von DUBS weist auf die Notwendigkeit einer Mehrebenenbetrachtung des Qualitätsbegriffs hin. Beim Versuch einer Systematisierung ist zu beachten, dass sich die Anspruchsgruppen und damit auch die Anforderungen an Qualität auf den verschiedenen Ebenen des Schulsystems unterscheiden. Das heißt, die Anspruchsgruppen und Erwartungen auf der Makroebene (MK, LSchB) unterscheiden sich von denen der Mesoebene (Schulen, Schulleitungen) und diese wiederum von der Mikroebene (Lehrkräfte, Unterricht), sodass je nach Ebene unterschiedliche Qualitätsdimensionen oder –aspekte (vgl. FEND 2000, 56 ff.) betrachtet werden müssen.

Die im Rahmen des Schulversuchs ProReKo eingeleiteten Veränderungen betreffen alle oben genannten Ebenen, wobei sich aber aus unserer Sicht ein Qualitätsverständnis gemäß der NPM-Konzeption durchgesetzt hat, welches vorrangig Qualitätsdimensionen der Makro- und Mesoebene, z. B. durch ein verändertes Steuerungssystem oder ein höheres Maß an Entscheidungsautonomie, in den Mittelpunkt rückt und die Mikroebene (Unterricht) eher vernachlässigt.

Das Ziel einer „Verbesserung der Qualität schulischer Arbeit“ soll vor allem dadurch erreicht werden, dass die bisher dominierende Inputsteuerung durch eine Outputsteuerung ergänzt wird, d. h. die Steuerung von Schulen erfolgt nicht mehr allein über das Vorhalten von Bildungsgängen und die Zuweisung von Finanzen und Lehrkräften, sondern verstärkt über das Erreichen von Ergebnissen (schulinterne und -externe Kennzahlen). Dieser Zusammenhang wird in dem folgenden so genannten Input-Prozess-Output-Modell (vgl. Abb. 10) verdeutlicht, das die Grundlage für unsere Forschungsarbeiten im Bereich Qualitätsentwicklung an den ProReKo-Schulen darstellt.

Aufgabe der Schulen ist es, mithilfe verschiedener Instrumente zu evaluieren, welche Input- und Prozessqualitäten in ihrer Wechselwirkung zu besonders guten, zuvor festgelegten Ergebnissen (Outputs) führen bzw. diese stetig verbessern.

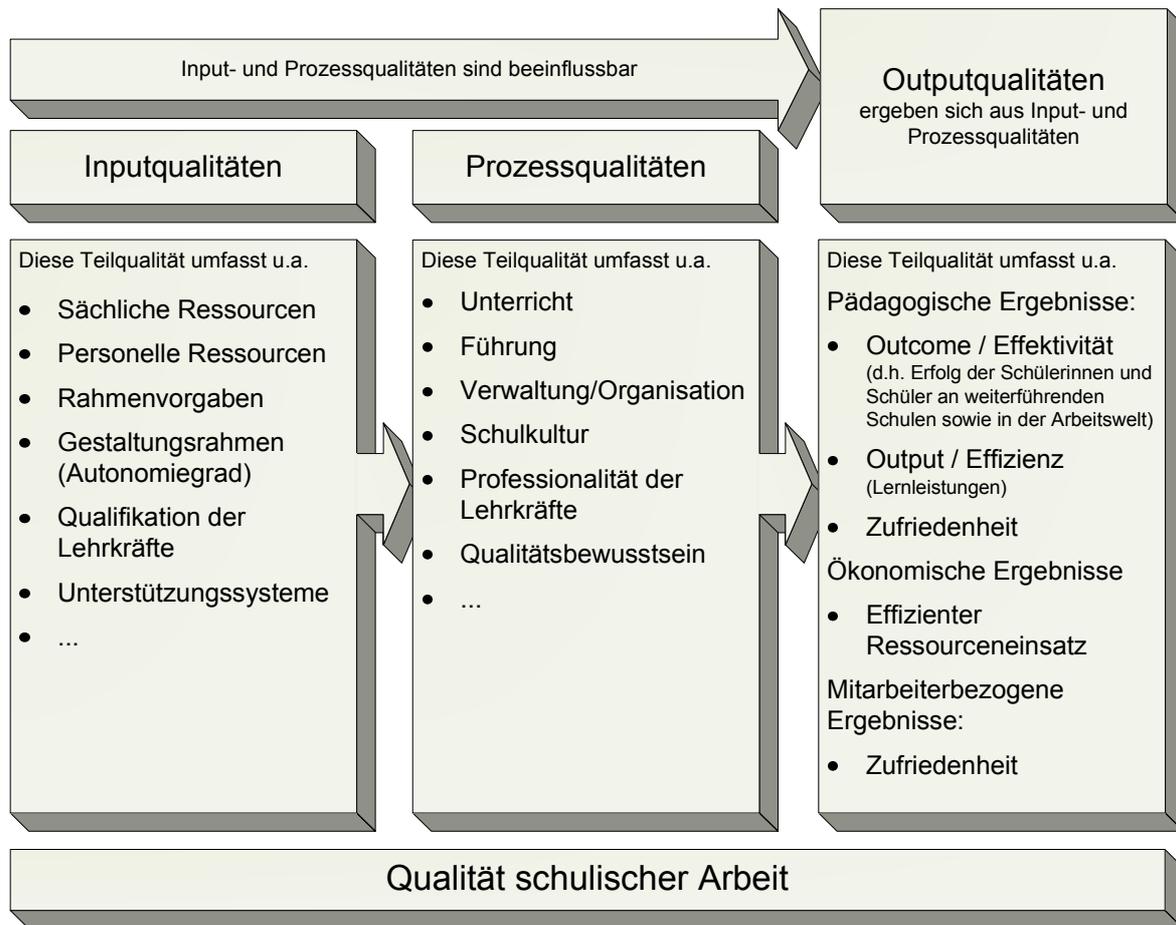


Abbildung 10: Input-Prozess-Outputmodell (vgl. u. a. DITTON 2000, 79; DUBS 2006 b, 1214)

Diese Aufgabe kann unter dem Begriff des Qualitätsmanagements zusammengefasst werden. „Qualitätsmanagement an Schulen umfasst systematisch eingesetzte Verfahren, mit denen ihre Qualität erfasst, verbessert und gesichert wird“ (DUBS 2003, 8). Für die systematische und kontinuierliche Qualitätsentwicklung stehen so genannte Qualitätsmanagementmodelle zur Verfügung. Diese Qualitätsmanagementmodelle machen in der Regel keine inhaltlich normativen Vorgaben, wie eine erfolgreiche Schule oder ein erfolgreiches Schulsystem zu gestalten ist. Sie stellen vielmehr eine komplexe Logik und methodische Hilfestellung dar, wie und nach welchen Kriterien Prozesse gestaltet werden sollten, um gute Ergebnisse auf der Outputseite zu erzielen.

Bei dem in Niedersachsen für die Qualitätsentwicklung an Schulen vorgegebenen EFQM-Modell, das in der Wirtschaft entwickelt und für die Schulen angepasst worden ist, handelt es sich eher um ein Managementsystem und einen Ansatz zur Personal- und Organisationsentwicklung. Die Unterrichtsqualitätsentwicklung steht nicht „automatisch“ im Fokus der Qualitätsentwicklung, sodass die pädagogischen Prozesse von den Verantwortlichen und Akteuren der

QM-Prozesse selbst in das Zentrum der Qualitätsentwicklung gestellt werden können und müssen.

Qualitätsmanagementmodelle erfüllen zahlreiche Funktionen. Einerseits stellen sie ein Diagnoseinstrument dar, um zu erkennen, ob die eingeleiteten Schulentwicklungsmaßnahmen tatsächlich zu einer Qualitätsverbesserung führen, und bilden andererseits im Rahmen eines veränderten, durch ein höheres Maß an Gestaltungs- und Entscheidungsautonomie gekennzeichnetes Steuerungsmodell die Grundlage für eine Rechenschaftslegung nach innen (Schule und Schulföffentlichkeit) und außen (MK, LSchB). Darüber hinaus erfüllen komplexe Modelle wie EFQM die Funktion einer Konstruktionsanleitung, indem sie konkrete Hilfestellung für den Aufbau und die Implementation eines Qualitätsmanagements anbieten. Sie dürfen und sollten deshalb nicht auf ein reines Selbstbewertungsinstrument verkürzt werden.

4.5.2 Qualitätsmanagement im Schulversuch ProReKo

Für den Schulversuch ProReKo hat der Auftraggeber bereits in einem frühen Stadium des Schulversuchs - nach vorheriger Prüfung bekannter Qualitätsmanagementmodelle (z. B. ISO, Q2E, EFQM) und schulischer Qualitätsleitfäden durch das Arbeitspaket QM - entschieden, dass die Schulversuchsschulen sich beim Aufbau ihres schulischen Qualitätsmanagements am EFQM-Modell für Excellence als Referenzrahmen orientieren sollen (vgl. NIEDERSÄCHSISCHES KULTUSMINISTERIUM 2003).

Als wesentliche Begründungen für diese Entscheidung kann insbesondere angeführt werden, dass

- das EFQM-Modell einen ganzheitlichen und umfassenden Qualitätsbegriff zugrunde legt, der alle Qualitätsbereiche (Input-, Prozess- und Output-/Outcomequalität) umfasst (vgl. Abb. 10),
- es nicht nur einen strukturieren Ansatz zur Analyse der Stärken und Verbesserungsbereiche einer Organisation darstellt, sondern zugleich eine vollständige Konstruktionsanleitung für den Aufbau eines Qualitätsmanagements bietet,
- wesentliche Grundelemente des Modells wie die RADAR-Logik³⁰ geeignet erscheinen, die Schulen stärker zu lernenden Organisation zu entwickeln,
- die Grundorientierung des EFQM-Modells, Organisationen über Ziele und Kennzahlen zu steuern, der im Schulversuch zu erprobenden neuen Form einer outputorientierte Steuerung über Kennzahlen entspricht und
- das Modell in vielen Ausbildungsbetrieben und Einrichtungen, mit denen die berufsbildenden Schulen kooperieren, bekannt ist und dort auch häufig als Grundlage für das interne Qualitätsmanagement verwendet wird, sodass sich reibungsarme Schnittstellen ergeben können (vgl. RÜTTERS/ROGGENBRODT/KÜNZEL 2004).

³⁰ Hierbei handelt es sich um ein Akronym, das den bekannten Qualitätskreislauf beinhaltet: **R**esult (Ergebnisse), **A**pproach (Vorgehen), **D**eployment (Umsetzung), **A**ssessment und **R**eview (Bewertung und Überprüfung).

Obwohl die Entscheidung für EFQM als Orientierung für den Aufbau eines QM-Systems durchaus begründet ist, darf nicht übersehen werden, dass das Modell ohne valide Überprüfung, d. h. ohne das Vorliegen empirisch abgestützter Evaluationsergebnisse für alle niedersächsischen BbS per Erlass ab 2005 verbindlich eingeführt wurde. Gegen das EFQM-Modell als Referenzrahmen für den Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen werden weitere Bedenken angeführt. Als Einwand wird vorgetragen, dass aus der Wirtschaft stammende Modelle in der Schule ihre Wirkung nicht entfalten könnten (vgl. u. a. SPÖTTL/BECKER 2006, 82 f.; ARNOLD/FABER 2000, 9). Insbesondere die mangelnde Adaptivität der TQM-Begrifflichkeit an die Spezifika des schulischen Bildungs- und Erziehungsauftrags und den Unterricht sowie die für Schulen typischen individualistischen Arbeitsweisen von Lehrkräften stünden einer Übertragung des EFQM-Modells auf die Organisation Schule im Wege (vgl. z. B. TENBERG 2003, 121 bis 146; TERHART 2003, 211 ff.).

Wie in Kap. 4.3 begründet, stellt das Qualitätsmanagement – unabhängig von dem eingesetzten Modell – aufgrund der Anlage des Schulversuchs einen zentralen, alle weiteren Arbeitsbereiche des Projekts Regionale Kompetenzzentren tangierenden und integrierenden Arbeitsschwerpunkt dar, wie die Abbildung 11 verdeutlicht.



Abbildung 11: Arbeitsfelder des Schulversuchs ProReKo

Um zu erforschen, ob und in welchen Bereichen der am Projekt beteiligten Schulen ein Qualitätsmanagement auf der Grundlage von EFQM tatsächlich zu einer Verbesserung der Qualität schulischer Arbeit führt, hat die WB seit 2005 eine Längsschnittuntersuchung zum Stand und zur Wirkung eines an EFQM orientierten Qualitätsmanagements an den ProReKo-Schulen durchgeführt, deren Ergebnisse im folgenden Teil dargestellt werden.

4.5.3 Forschungsdesign

Der Untersuchung liegt die Hypothese zugrunde, dass ein Qualitätsmanagement auf der Grundlage des EFQM-Modells zu einer Verbesserung der Qualität schulischer Arbeit, gemessen an verschiedenen Qualitätsdimensionen und -kriterien, beiträgt.

Der Erfolg eines QM-Systems ist nach den erzielten Wirkungen, d. h. nach der messbaren Verbesserung der Qualität schulischer Arbeit zu beurteilen. Im Rahmen der hier dokumentierten Untersuchungen werden die Wirkungen des eingeführten Qualitätsmanagements auf der Meesebene, d. h. auf der Ebene der am Schulversuch beteiligten Schulen untersucht.

Auf der Grundlage der leitenden Fragestellungen und Untersuchungsdimensionen wurde ein Fragebogen entwickelt, der aus fünf Blöcken mit insgesamt ca. 50 Ratingitems mit einer – in der Regel - vierstufigen Skala³¹ besteht.

Das Design der Längsschnittuntersuchung ist in der folgenden Tabelle 3 dargestellt:

	1. Befragung	2. Befragung	3. Befragung
Auswahlverfahren	Vollerhebung		
Befragungszeitraum	April 2005	April 2006	April 2007
Adressaten	Alle Lehrkräfte, Schulleitungsmitglieder und Referendare		
Grundgesamtheit	n = 1189	n = 1388	n = 1541
Rücklaufquote (gewichtet)	59%	72%	78%
Untersuchungsbereiche	Wirkungen und Eignung eines an EFQM orientierten Qualitätsmanagements		
Untersuchungsverfahren	empirisch-analytisch		
Untersuchungsinstrument	Fragebogen		

Tabelle 3: Forschungsdesign der QM-Studie

Für die Einführung eines Qualitätsmanagements gilt, dass seine Akzeptanz durch die Betroffenen eine zentrale Determinante für den Erfolg und damit für eine positive Wirkung auf Schulqualität darstellt.

Einen ersten Untersuchungsblock bilden deshalb Fragestellungen, die die Einführung des QM-Systems auf der Grundlage des EFQM-Modells sowie dessen Eignung für den Einsatz an berufsbildenden Schulen in den Mittelpunkt stellen und so helfen, förderliche und hemmende Faktoren zu identifizieren (z. B. Einschätzung der Notwendigkeit der Einführung eines QM an berufsbildenden Schulen, Ressourcen- und Arbeitsaufwand).

Unter Rückgriff auf das oben dargestellte Prozess-Modell sowie den darin abgebildeten Teilqualitäten beziehen sich die weiteren Untersuchungsschwerpunkte auf die Bereiche der Prozess- und Outputqualitäten.

In dem zweiten Fragenkomplex wird deshalb untersucht, ob sich bereits positive Auswirkungen im Bereich der Prozessqualitäten nachweisen lassen (z. B. positive Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen oder das Führungsverhalten, Entwicklung eines Qualitätsbewusstseins) und wie im Rahmen des QM neu eingeführte Prozesse (z. B. Zufriedenheitsmessungen bei Schülerinnen und Schülern) und deren Auswirkungen auf die Unterrichtsqualität beurteilt werden.

In einem dritten Schwerpunkt wird sowohl der Bereich der Prozess- wie auch der der Outputqualitäten durch Fragestellungen untersucht, die Aufschluss darüber geben, was sich durch die Einführung eines Qualitätsmanagements faktisch bereits verbessert hat (z. B. Management, Entscheidungstransparenz, Lernleistungen).

³¹ Die Einschätzungsskala umfasst die Stufen „trifft voll zu“, „trifft überwiegend zu“, „trifft weniger zu“, „trifft nicht zu“. Zugunsten einer kompakteren Darstellung und besseren Lesbarkeit sind in den dargestellten Charts die beiden positiven Einschätzungsstufen zu „Zustimmung“, die beiden negativen zu „Ablehnung“ zusammengefasst worden.

In den drei durchgeführten Befragungen wurden zusätzlich Teilbereiche einmalig, d. h. nicht im Längsschnitt untersucht. Dabei richtete sich das Untersuchungsinteresse eher auf eine einmalige Einschätzung als auf den zeitlichen Verlauf der Ergebnisse. In 2006 enthielt die Befragung z. B. einen Fragenkomplex nach förderlichen und hemmenden Faktoren für den Aufbau eines QM-Systems nach EFQM, und in 2007 waren Fragen zum Implementationsprozess des QM enthalten.

Bei der Interpretation der Ergebnisse wird davon ausgegangen, dass eine Verbesserung von Teilqualitäten immer auch eine Verbesserung der Gesamtqualität schulischer Arbeit bedeutet. Um die unterschiedlichen Einschätzungen schulischer Akteure (z. B. Schulleitungen, Schulpersonalräte, Teamleiterinnen und Teamleiter) abbilden zu können, werden die Items teilweise nach Funktionen, aber auch nach anderen Strukturmerkmalen differenziert betrachtet.

4.5.4 Darstellung und Interpretation ausgewählter Ergebnisse der Untersuchungen

Ausgewählte Ergebnisse zu den drei dargestellten Untersuchungsschwerpunkten werden im Folgenden dargestellt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich diese Ergebnisse auf einen für mögliche positive Effekte des Einsatzes eines Qualitätsmanagements relativ kurzen Untersuchungszeitraum von drei bis vier Jahren beziehen.³²

Zunächst wurde untersucht, wie die Befragten die Einführung eines Qualitätsmanagements auf der Basis des EFQM-Modells und dessen Eignung für Schulen allgemein beurteilen:

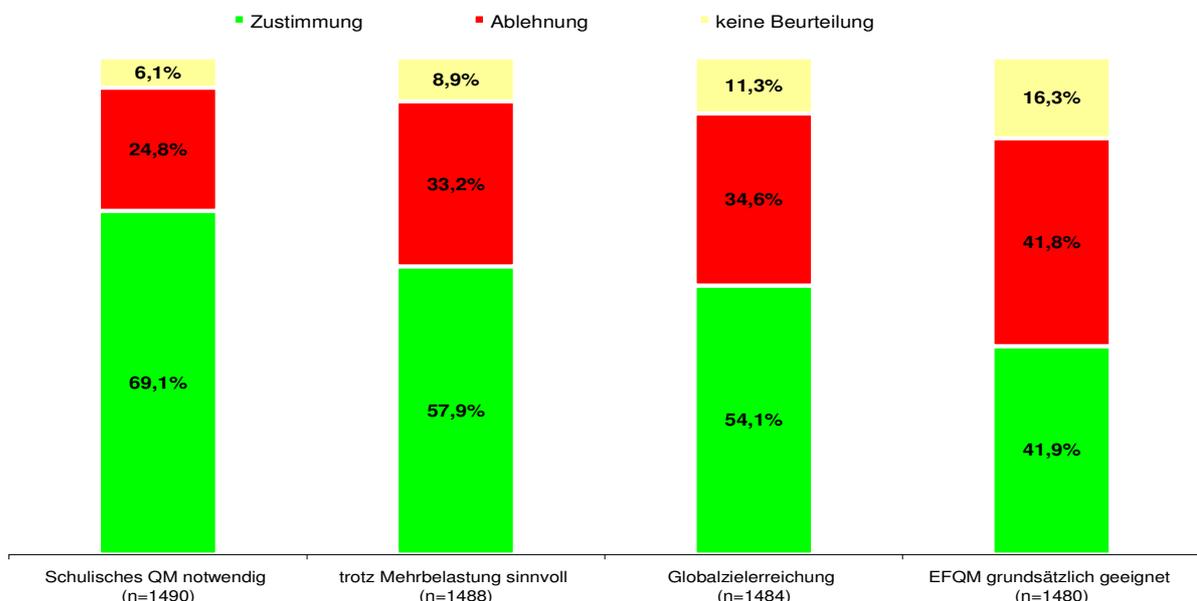


Abbildung 12: Antwortverhalten zum QM-Block: „Beurteilen Sie bitte die Einführung eines schulischen Qualitätsmanagements!“ (2007)

³² Studien zu Effekten von Qualitätsmanagementsystemen in der Wirtschaft weisen einen Wirkungszeitraum von ca. zehn Jahren aus.

Dieser Untersuchungsschwerpunkt enthält in der 2007 durchgeführten Untersuchung neun Items mit der beschriebenen Rating-Skala. Davon sind sechs Items positiv (Cronbachs Alpha = .919) und drei Items negativ formuliert (Cronbachs Alpha = .73). Beide Gruppen weisen damit eine gute Reliabilität auf.

Die in Abbildung 12 dargestellten Werte zeigen eine grundsätzlich positive Einstellung der Befragten zur Einführung eines QM-Systems. Rund zwei Drittel (69 %) der Befragten halten die Einführung grundsätzlich für notwendig und betrachten sie trotz einer höheren Arbeitsbelastung als sinnvoll (58 %).

Die Eignung des EFQM-Modells als Referenzrahmen wird dagegen deutlich zurückhaltender beurteilt. Die Zustimmungs- und Ablehnungsquote bei diesem Item liegen in 2007 bei jeweils 42 %. Dies bedeutet bei der Zustimmung einen Rückgang gegenüber 2006 von 5 %. Wie in Abbildung 13 verdeutlicht, wird die Frage nach der Eignung von den verschiedenen Funktionsgruppen sehr unterschiedlich beurteilt. Während die Schulleitungsmitglieder das EFQM-Modell mit 64 % für geeignet halten, sind es bei den Lehrkräften nur 38 %. Eine Erklärung liegt vermutlich in der unterschiedlichen Wirkung des QM auf den verschiedenen schulischen Ebenen (Schulleitung u. a.) und den ihnen zugeordneten Qualitätsdimensionen.

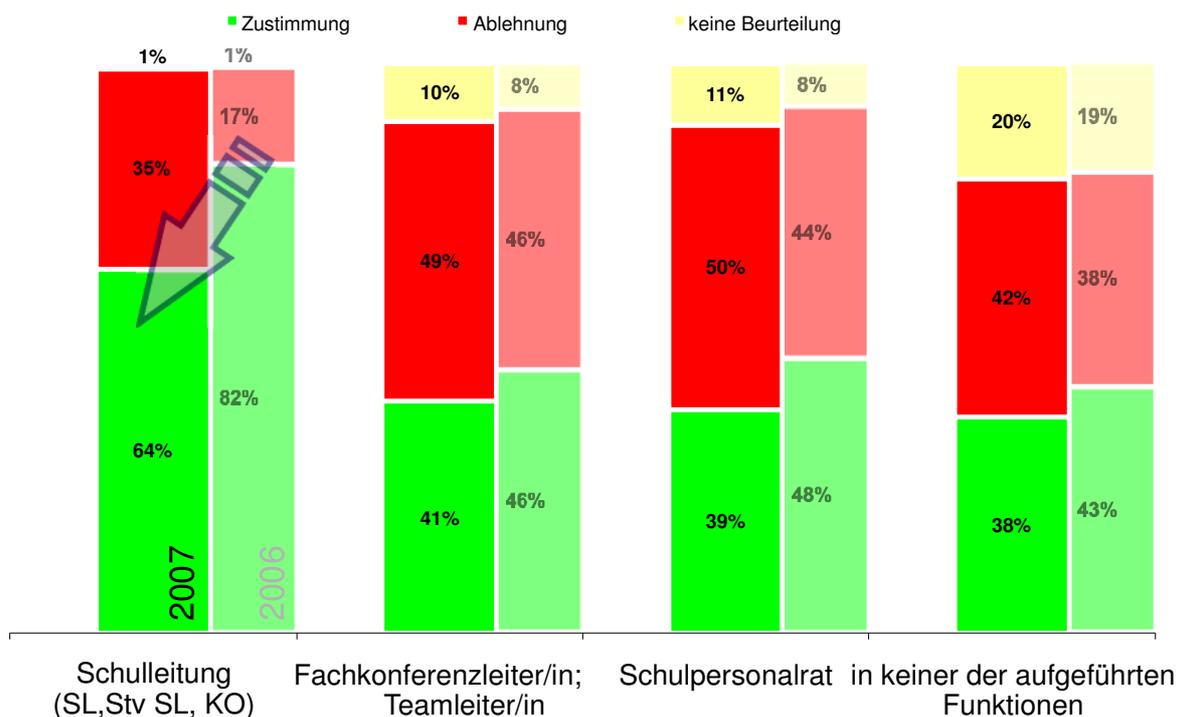


Abbildung 13: Eignung von EFQM nach Funktionen (Vergleich 2006 u. 2007)

Auch Ergebnisse aus anderen QM-Blöcken deuten darauf hin, dass im Rahmen des Aufbaus eines schulischen Qualitätsmanagements die Zielkriterien und Qualitätsinteressen der Mitglieder der Schulleitungen stärker berücksichtigt werden als die der Lehrkräfte. EFQM wird deshalb von vielen als Führungs- oder Organisationsentwicklungsinstrument wahrgenommen, welches sich nicht bis auf die Ebene des Unterrichts auswirkt.

Dies könnte eine Ursache dafür sein, dass insbesondere bei den Lehrkräften Einwände hinsichtlich des personellen wie auch finanziellen Aufwands bei der Einführung des QMs benannt werden. Diese Ergebnisse werden durch hier nicht grafisch dargestellte Items bestätigt, wonach 44 % der Befragten die Ressourcenbindung durch den realisierten QM-Prozess insgesamt für unangemessen hoch halten, während 35 % diese Ansicht nicht teilen. Darüber hinaus wird in fast allen schulischen Abschlussberichten auf den zu hohen Ressourcenaufwand bei der Einführung eines an EFQM orientierten QM hingewiesen. 46 % (gegenüber 38 %) der Befragten empfinden auch die mit dem QM entstehende individuelle Arbeitsbelastung als zu hoch.

Der mit einem Pfeil in Abbildung 13 gekennzeichnete Rückgang der Zustimmung der Schulleitungen bezüglich der Eignung des EFQM-Modells von 82 % in 2006 auf 64 % in 2007 ist auffällig, wird aber durch eine weitere Untersuchung, die die WB für das AP Qualitätsmanagement durchgeführt hat, relativiert. In dieser Befragung stimmen 90 % der befragten Schulleiterinnen und Schulleiter sowie QM-Beauftragte voll oder eher zu, dass das EFQM-Modell ein geeignetes Instrument zur Verbesserung der Schulqualität sei. Allerdings zeigen die Items aus dem Befragungsblock zum Implementationsprozess ebenfalls Einwände auf: 46 % der Schulleitungsmitglieder halten die Komplexität des EFQM-Modells für nicht angemessen, und 43 % sind der Meinung, dass der Detaillierungsgrad der Selbstbewertung mithilfe vorliegender Leitfäden zu hoch ist. Das Vorgehen beim Aufbau des QM-Systems wird daher auch auf der Leitungsebene von vielen (38 %) als nicht motivierend eingeschätzt. Darüber hinaus wird die Arbeitsbelastung für die Lehrkräfte durch QM auch von den Schulleitungen zunehmend kritischer gesehen. Während 2006 nur 32 % der Schulleitungsmitglieder den Arbeitsaufwand für die Lehrkräfte für nicht vertretbar hielten, stieg dieser Wert in 2007 um 10 Punkte auf fast 42 %.

Die Ergebnisse zu dem Untersuchungsschwerpunkt mit der Leitfrage, welche Auswirkungen und Veränderungen sich durch die Einführung eines EFQM-basierten QM-Systems ergeben haben, sind in Abbildung 14 dargestellt. Untersucht wurden u. a. die Bedeutung der Schülerbefragungen, die Effekte für die Lehrkräftezufriedenheit und das Führungsverhalten der Schulleitung. Der Block besteht aus insgesamt 14 Items (Cronbachs Alpha = .92).

Mit 68 % ergibt sich eine vergleichsweise hohe Zustimmung zu der Aussage, dass sich die durch den QM-Prozess initiierten Schülerbefragungen positiv auf die Unterrichtsqualität auswirken, und 51 % der Befragten stimmen der Aussage zu, dass der Aufbau eines Qualitätsmanagements zur Entwicklung eines Qualitätsbewusstseins beiträgt.

Bezüglich der Wirkung von Lehrkräftebefragungen auf die Verbesserung des Führungsverhaltens sind die Ergebnisse weniger optimistisch. Nur 29 % erwarten hier positive Effekte hinsichtlich des Verhaltens der Führungskräfte. Ebenso wird von der Mehrheit der Befragten kein positiver Einfluss auf ihre Arbeitsbedingungen erwartet.

Bei der Bewertung der Befragungsergebnisse muss beachtet werden, dass eingetretene positive Veränderungen an den Schulen, die durch den QM-Prozess initiiert wurden, nicht oder zu wenig dem Aufbau eines Qualitätsmanagements zugeordnet werden.

Diese Annahme wird durch die Antworten zu den 17 Fragen des dritten QM-Blocks (Cronbachs Alpha = .96) bestätigt. Ergebnisse zu den Fragen, was sich durch die Einführung eines QM bereits verbessert hat, sind in Abbildung 15 dargestellt.

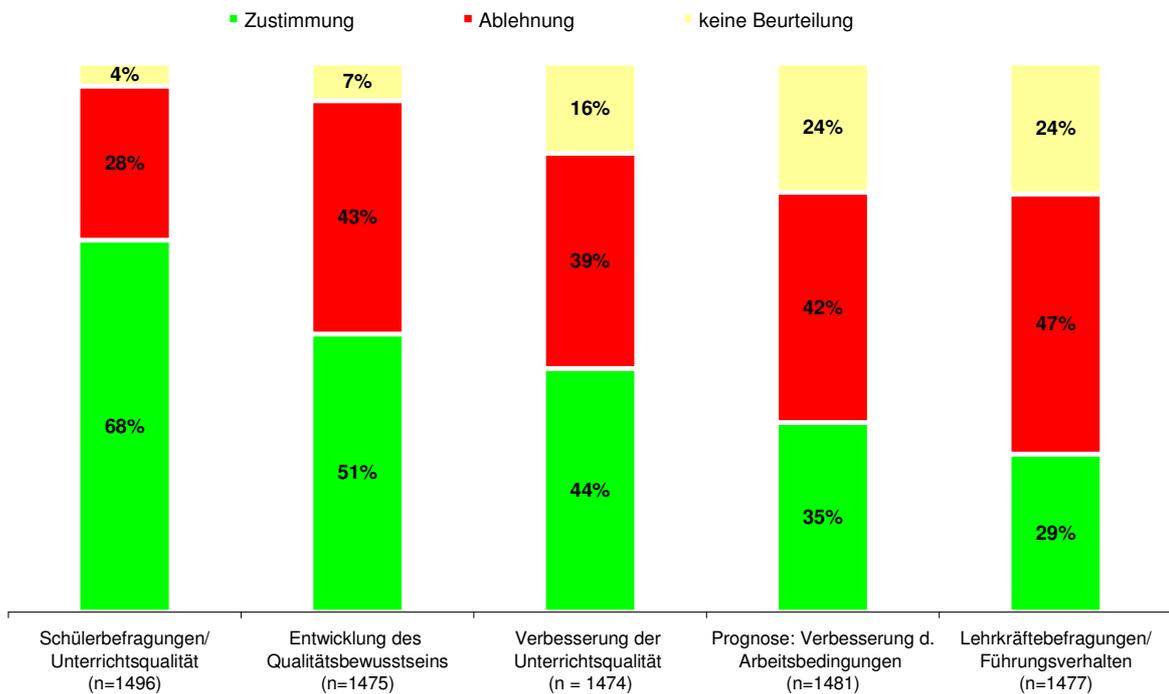


Abbildung 14: Antwortverhalten zum QM-Block: „Beurteilen Sie folgende Aspekte von Schulqualität in Zusammenhang mit der Einführung eines Qualitätsmanagements auf Basis des EFQM-Modells an Ihrer Schule“ (2007)

Die Antworten in diesem Block weisen überwiegend geringe Zustimmungswerte auf. Während noch 51 % der Befragten zustimmen, dass sich die Teamarbeit an ihrer Schule bereits verbessert hat, geben 44 % an, dass die Akzeptanz von Evaluationen gestiegen ist. Dieses ist zwar als ein insgesamt noch befriedigendes Ergebnis einzuschätzen, da beide Aspekte als wichtige Voraussetzungen für die Verbesserung der Unterrichtsqualität zu sehen sind. Insgesamt ist dennoch festzustellen, dass zu diesen wichtigen Qualitätselementen zwar positive Veränderungen eingetreten sind, insgesamt aber nur unzureichende Auswirkungen auf die Verbesserung der Unterrichtsqualität festgestellt wurden.

Ein Hauptgrund für diese Einschätzungen der Lehrkräfte ist darin zu sehen, dass sie noch zu wenig wahrnehmen (Abbildung 14: 35 % Zustimmung, 42 % Ablehnung), dass die Einführung eines QM-Systems sich positiv auf ihre Arbeitsbedingungen auswirken wird. Grundsätzlich ist bei den meisten Fragen eine relativ hohe Streuung der Ergebnisse unter den Schulen festzustellen. Dies soll abschließend an zwei Fragestellungen verdeutlicht und dabei auf mögliche Ursachen verwiesen werden:

- Bei der Frage, ob EFQM zu einer Verbesserung der Unterrichtsqualität beiträgt, antworten 2/3 der Befragten an den Schulen mit „ja“, an denen von Anfang an die Verbesserung der Unterrichtsqualität als zentrales Element der QM-Entwicklung gesehen und behandelt wurde.

- Auch die bereits thematisierte Frage nach der Eignung von EFQM für Schulen wird an diesen Schulen positiver bewertet.

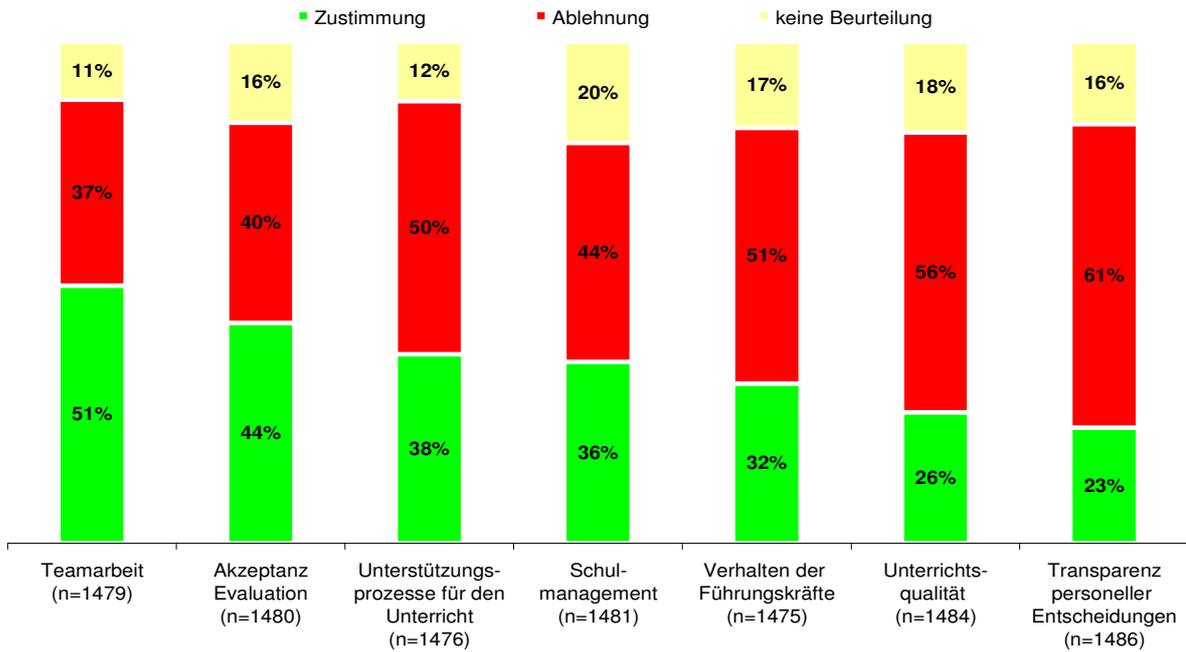


Abbildung 15: Antwortverhalten zum QM-Block: „Was hat sich aus Ihrer Sicht durch die Einführung des Qualitätsmanagements (EFQM) an Ihrer Schule bereits verbessert?“

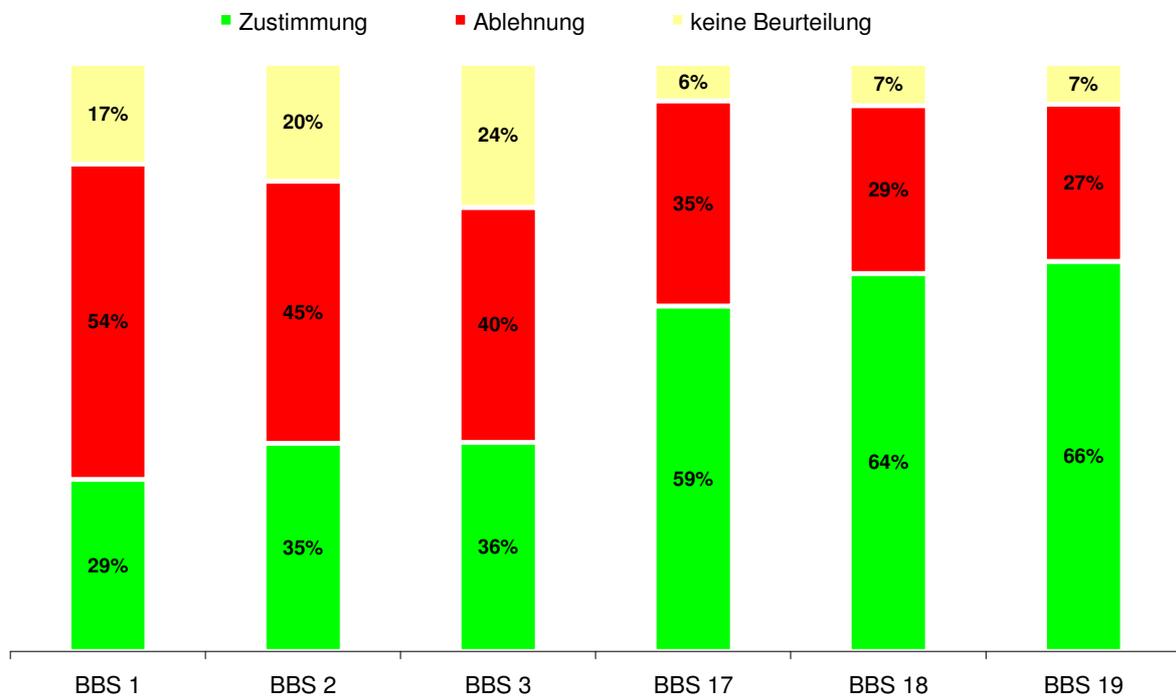


Abbildung 16: Prognose U-Verbesserung

Gestützt wird diese Aussage durch eine nach Schulen differenzierte Betrachtung der prognostischen Frage, ob sich das Qualitätsmanagement langfristig positiv auf die Verbesserung der Un-

terrichtsqualität auswirken wird (Untersuchungsblock 2) und ob EFQM für den Einsatz an Schulen geeignet ist (Untersuchungsblock 1). Schulen, an denen früh ein verstärkter Fokus auf die Unterrichtsentwicklung im Rahmen des QM gelegt wurde, erzielen bei beiden Items eindeutig höhere Zustimmungsraten (vgl. Abbildung 16 und 17).

Neben einer unzureichenden Fokussierung auf die Unterrichtsentwicklung ist aber darüber hinaus zu beachten, dass der bisher betrachtete Zeitraum von ca. vier Jahren seit der systematischen und verbindlichen Einführung von EFQM an den ProReKo-Schulen noch zu kurz ist, um eine abschließende Beurteilung über die Eignung des EFQM-Modells zur Qualitätsverbesserung schulischer Arbeit und insbesondere der Unterrichtsqualität abzugeben.

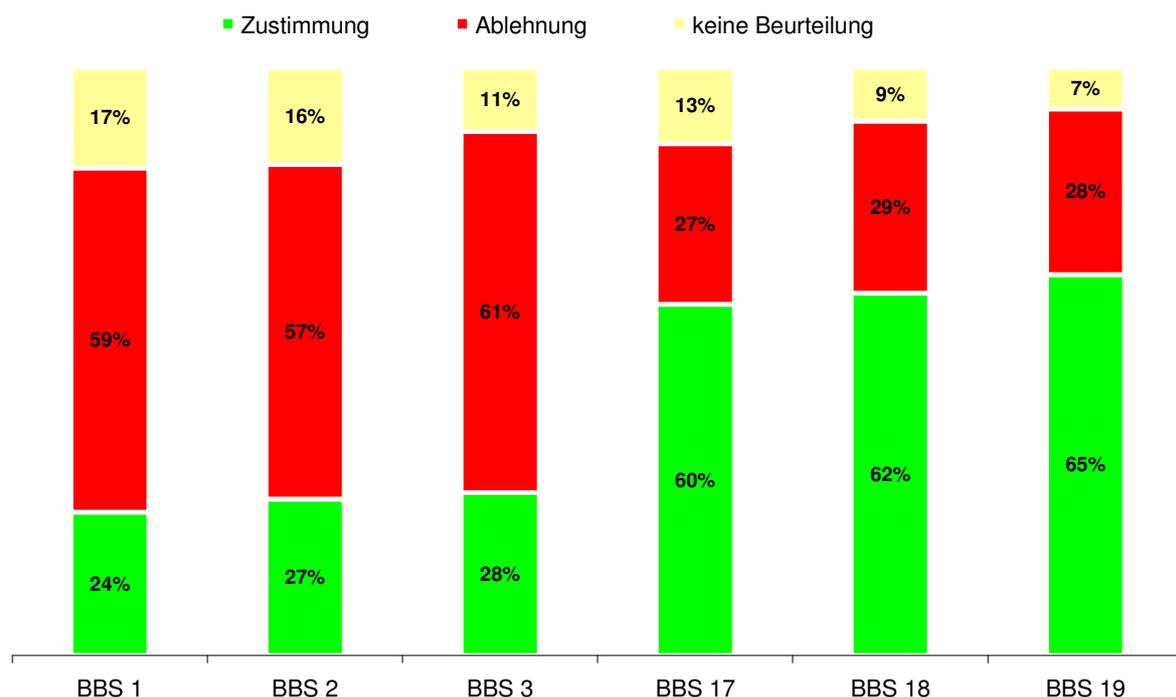


Abbildung 17: Eignung EFQM

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse belegen, dass von den meisten Befragten die Einführung eines Qualitätsmanagements an Schulen zwar für notwendig und sinnvoll gehalten, die Eignung des EFQM-Modells aber deutlich weniger positiv beurteilt wird. Die wesentlichen Begründungszusammenhänge für die zurückhaltende Einschätzung der Eignung des EFQM-Modells insbesondere durch die Lehrkräfte sind dabei die folgenden:

EFQM wird verstärkt als Führungsinstrument der Schulleitungen wahrgenommen, das die für Lehrkräfte relevanten unterrichtsnahen Qualitätsdimensionen bislang zu wenig tangiert und keine oder nur geringe positive Wirkungen auf den Unterricht erzielt.

Hinzu kommt, dass die aufwändig durchgeführten Selbstbewertungen als zentrales Element der Implementierung eines QM-Systems gesehen werden, an dessen Ende eine nicht mehr über-

schaubare und deshalb kaum sinnvoll zu bearbeitende Ansammlung von Verbesserungsmaßnahmen steht, die nicht oder zu wenig in strategische Projekte umgesetzt worden sind. Mit der auf diese Art durchgeführten Organisationsanalyse, die einen verkürzten Qualitätsbegriff dokumentiert, wird von der Mehrheit der Befragten eher der Ressourcenaufwand als ein konkreter Nutzen für die tägliche Arbeit in Verbindung gebracht.

Zwar gibt es ermutigende Ergebnisse zu zentralen, die Unterrichtsqualität unmittelbar tangierenden Bereichen wie „Teamarbeit“ oder „Evaluationskultur“, jedoch werden diese offenbar nicht im Zusammenhang mit dem schulischen Qualitätsmanagement gesehen. Die Mehrzahl der Ergebnisse verdeutlicht den Zweifel der Lehrkräfte daran, dass sich eine systematische Qualitätsentwicklung auch positiv auf den Kernprozess Unterricht auswirkt und birgt die Gefahr, dass sich die Ablehnung nicht mehr gegen einzelne Elemente, sondern gegen das Qualitätsmanagement als Ganzes richtet. Schulen, die sich im Rahmen ihrer QM-Entwicklung auf den Unterricht fokussiert haben, schneiden hier deutlich besser ab.

Die Schulleitungen beurteilen die Einführung und die Auswirkungen eines auf EFQM basierenden Qualitätsmanagements positiver, was bestätigt, dass die Zielsysteme und Interessen der Schulleitungen im EFQM-Modell stärker berücksichtigt werden als die der Lehrkräfte. EFQM unterstützt also eher die Führungs- und administrativen Prozesse auf der Schulleitungs- und Verwaltungsebene und damit die Aufgabe, komplexe Prozesse ziel- und ergebnisorientiert zu steuern und so eine Verbesserung der Qualität schulischer Arbeit auf der Managementebene sicher zu stellen.

Um die Verbesserung der Unterrichtsqualität gleichwertig in den Fokus des QM-Prozesses zu rücken, bedarf es einer gezielten Orientierung des QM-Prozesses auf diesen Bereich.

4.5.5 Fazit und Empfehlungen

Der künftige Erfolg des EFQM-Modells erfordert eine noch stärkere Adaption des Modells wie auch seiner Implementation an schultypische Spezifika.

An den Schulen wird - insbesondere durch die Lehrkräfte - das Qualitätsmanagement nach EFQM mit den personell und finanziell aufwändigen und formalistischen Selbstbewertungen gleichgesetzt. Die Ergebnisse dieser Selbstbewertungen sind wenig greifbar und werden in Bezug auf den Unterricht als zu wenig unterstützend wahrgenommen.

Lediglich Schulen, die die Offenheit des EFQM-Modells auch verstärkt für eine systematische Unterrichtsentwicklung nutzen, heben sich hier positiv ab. Diese Zusammenhänge müssen von der inter- und intraschulischen Steuerungsebene (Land, Schulleitung) systematisch kommuniziert werden, um den Schulen eine Ressourcen schonende und den Unterricht zentral berücksichtigende QM-Entwicklung zu ermöglichen.

Der bereits mehrfach erwähnte hohe Aufwand an finanziellen und personellen Ressourcen sowie der hohe Komplexitätsgrad des EFQM-Modells beeinträchtigen die Akzeptanz des Aufbaus

eines QM-Systems. Wünschenswert wäre eine in einen ganzheitlichen Schulentwicklungsprozess integrierte Selbstbewertung, die sich auf die wesentlichen, d. h. für Schulen wichtigen Qualitätsaspekte, beschränkt. Eine Hilfestellung für dieses Vorgehen kann der von der WB erarbeitete Leitfaden EFQM^{kompakt} (vgl. RÜTTERS/KÜNZEL/ROGGENBRODT 2008) darstellen. Dieses Instrument erhebt den Anspruch, Stärken und Verbesserungsbereiche von Schulen effizient und effektiv zu erfassen, ohne die Prinzipien eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements auf der Basis des EFQM-Modells zu vernachlässigen. Damit bestätigen wir die grundsätzliche Eignung des EFQM-Modells für den Aufbau eines QM an regionalen Kompetenzzentren, empfehlen aber nachdrücklich ein verändertes Vorgehen bei seiner Implementierung und eine eindeutigere Fokussierung auf die Verbesserung der Unterrichtsqualität.

4.6 Fraktale Strukturen und Teamarbeit in den ProReKo-Schulen

4.6.1 Theoretische Grundlagen

Durch eine neue Schulverfassung sollen die Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen an den Schulen neu gestaltet werden. Die Übertragung vieler Entscheidungsbereiche von den damaligen Bezirksregierungen³³ auf die Schulen soll schulspezifische Entscheidungen fördern und dadurch die Qualität schulischer Arbeit steigern. Dazu wurde den Projektschulen eine an Fraktalen orientierte neue Schulverfassung als Rahmen für eine neue Organisations- und Entscheidungsstruktur vorgegeben.

Zentrale Elemente sind die Stärkung der Funktion des Schulleiters bei gleichzeitiger Erweiterung der Verantwortungsbereiche von Lehrerteams. Dies soll zum einen dynamischere und flexiblere Anpassungen an Veränderungen ermöglichen und zum anderen die Motivation, das Engagement und die Zufriedenheit des Personals einer Schule steigern³⁴.

Die Grundstrategie einer wirkungsorientierten inneren Organisation zielt auf eine Vergrößerung der Verantwortung dezentraler Organisationseinheiten, die durch die Schaffung weitgehender Autonomie mit eigenen Führungs- und Entscheidungsstrukturen gekennzeichnet ist (vgl. THOM/RITZ 2000, 181).

Im Schulversuch ProReKo werden diese Organisationseinheiten durch Fraktale gebildet, die im Rahmen vereinbarter Ziele und Leistungen weitestgehend selbstständig handeln (vgl. WARN-ECKE 1993). Die fraktale Schule als Ganzes besteht aus ineinander geschachtelten fraktalen Organisationseinheiten; dabei schließen sich z. B. Bildungsgangteams mit inhaltlich verwandten Schwerpunkten zu Abteilungen zusammen, und mehrere Abteilungen bilden die gesamte Schule. Dieses Strukturierungsprinzip reduziert die Komplexität großer organisatorischer Gebilde auf überschaubare, arbeitsfähige Einheiten. Idealerweise fallen schnelle Entscheidungen direkt im Fraktal und leisten somit einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der Dynamik einer Schule.

³³ Aus den vier niedersächsischen Bezirksregierungen ist die heutige Landesschulbehörde hervorgegangen.

³⁴ Vgl. NIEDERSÄCHSISCHES KULTUSMINISTERIUM (2003): Ergebnisse der 2. Meilensteinsitzung vom 06.06.2003, S. 50 f.

Mit der Fraktalbildung sind die Teambildung und -entwicklung in den Fokus der Schulentwicklungsaktivitäten der ProReKo-Schulen gerückt. Neuere Untersuchungen zur Schulqualität zeigen, dass der Grad der innerschulischen Teamentwicklung ein ausschlaggebender Faktor zur Qualitätsentwicklung ist (PHILIPP 2004, 18). Damit wird Teamentwicklung zum integralen Bestandteil pädagogischen Qualitätsmanagements (PQM) und zum Treiber der Qualitätsentwicklung an Schulen (vgl. KEMPFERT/ROLFF 2005, 48).

Der Wechsel von der Einzel- zur Teamarbeit wird aber nicht von allen Lehrkräften positiv bewertet, sondern auch als Bedrohung ihrer Autonomie empfunden. Das so genannte „Autonomie-Paritäts-Muster“ (APM) beschreibt bestimmte tradierte und stabil verankerte Merkmale und Handlungsmuster, die mit dem Lehrerberuf verbunden werden (vgl. ALTRICHTER/EDER 1999, 196 ff.; LORTIE 1972):

- Alle Lehrkräfte sollen als gleichberechtigt betrachtet und behandelt werden.
- Kein Erwachsener soll in den Unterricht der Lehrkraft eingreifen.
- Lehrkräfte sollen nicht in die Angelegenheiten anderer Lehrkräfte eingreifen.

Von dieser theoriegeleiteten Situation ausgehend, sind für unsere Untersuchungen die folgenden Leitfragen formuliert worden:

Untersuchungsbereich 1: Entscheidungsstrukturen, Fraktalenbildung

- Welche Effekte können durch veränderte Entscheidungsstrukturen und eine veränderte fraktale Aufbauorganisation für die Qualität schulischer Arbeit erwartet werden? Wird die damit zusammenhängende veränderte Steuerung durch Zielvereinbarungen gelebt und akzeptiert? Wie ist die Funktion und die Akzeptanz der neuen Gremien Schulvorstand und Schulbeirat?

Untersuchungsbereich 2: Teamarbeit und -entwicklung

- Wie ist die Einstellung der Kollegien in Bezug auf Teamarbeit und die Bildung von Lehrerteams? Wird die Teamarbeit und -entwicklung durch die Schul- und Abteilungsleitungen gefördert? Welchen Status erreichen die Lehrerteams bezogen auf qualitative Merkmale von Teamarbeit? Wird die Arbeit der Teams an der RADAR-Logik des EFQM-Modells orientiert?

Vor dem Hintergrund der Bedeutung der Neugestaltung der Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen sowie der Teambildung- und -entwicklung für die Qualitätsentwicklung von Schulen soll die Untersuchung Wissen über die o. g. Forschungsfragen generieren und dieses sowohl der Auftraggeberin/dem Auftraggeber als auch den Projektschulen zu Informations- und Interventionszwecken zur Verfügung stellen.

4.6.2 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign der analytisch-empirischen Untersuchungen besteht aus vier Befragungen der ProReKo-Schulen (quantitative Methode), die in Form von vier Querschnitts- und einer

Längsschnittuntersuchung durchgeführt wurde. Der zeitliche Ablauf der Untersuchung ist in Abbildung 18 dargestellt.

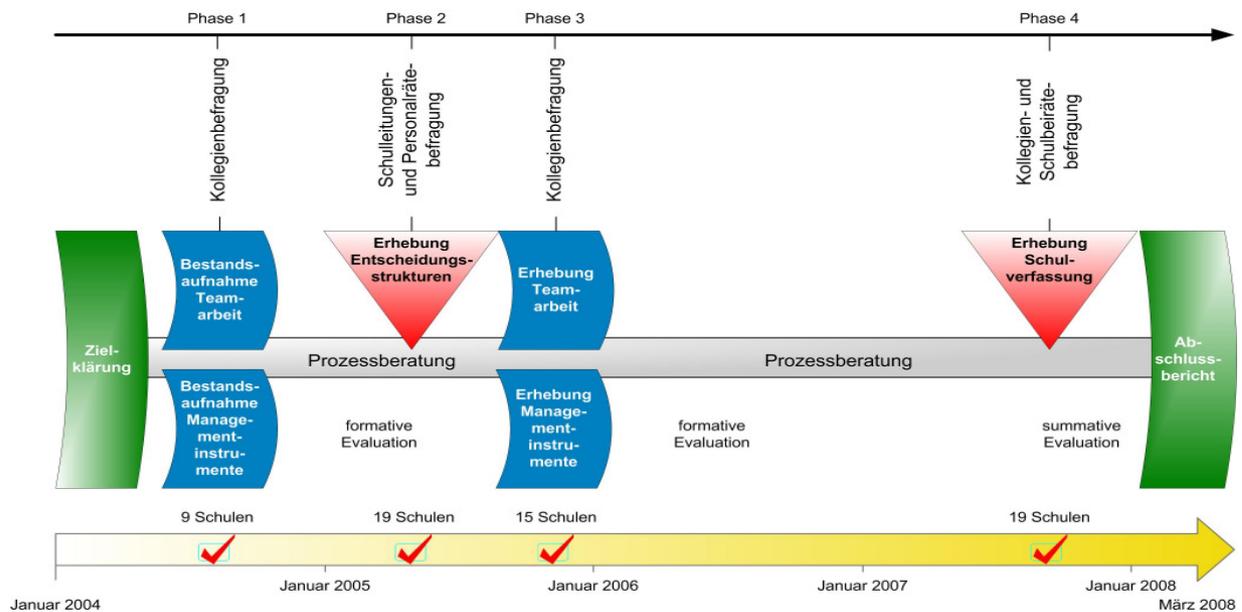


Abbildung 18: Zeitlicher Ablauf der Untersuchungen

Untersuchungsbereich 1: Entscheidungsstrukturen, Fraktalenbildung

Phase 2 – 04/2005

Eine erste Evaluation zum Thema „Schulverfassung und -entscheidungsstrukturen“ wurde im März/April 2005 an allen 19 ProReKo-Schulen in schriftlicher Form durchgeführt. Befragt wurden die Schulleiter und ihre Stellvertreter, die Abteilungsleiter sowie die Personalräte. Die Schul- und Abteilungsleiter wurden befragt, weil sie von den veränderten Kompetenzen direkt betroffen sind und als Leitung der Schule zentrale Steuerungs- und Entwicklungsaufgaben wahrnehmen müssen. Die Mitglieder der Schulpersonalräte wurden stellvertretend für die Lehrkräfte in die Untersuchung einbezogen. Ziel der Erhebung war es festzustellen, welche Effekte insbesondere die Kompetenzerweiterungen der Schulleitung und die veränderte Aufbauorganisation für die Verbesserung der Qualität schulischer Arbeit bereits gezeigt haben bzw. welche erwartet werden.

Phase 4 – 12/2007

Die abschließende Befragung zum Themenkomplex Schulverfassung wurde in Abstimmung mit dem Arbeitsbereich Schulverfassung der Landesarbeitsgruppe des Projektes durchgeführt. Für die Befragung wurden im Dezember 2007/Januar 2008 alle Lehrkräfte der 19 ProReKo-Schulen und deren Schulbeiräte befragt. Für eine differenzierte Betrachtung wurden die Lehrkräfte in die Funktionsgruppen Schulleitung, Abteilungsleitung, Schulpersonalrat, Mitglied der schulischen Arbeitsgruppe „Schulverfassung“ und Lehrkräfte ohne diese Funktionen eingeteilt.

Ziel dieser Erhebung war es festzustellen, welche Effekte sich durch veränderte Entscheidungsstrukturen und eine veränderte fraktale Aufbauorganisation für die Qualität schulischer Arbeit erwarten lassen und ob die damit zusammenhängende veränderte Steuerung durch Ziel-

vereinbarungen „gelebt“ und akzeptiert wird. Des Weiteren wurde das Gremium Schulbeirat auf seine Funktion und Akzeptanz innerhalb der neuen Schulverfassung überprüft.

Der Fragebogen umfasst insgesamt 32 Items. Neben 28 Ratingitems und zwei Auswahl-Items wurden zwei offene Fragen gestellt. Bestimmte Items dieser Befragung wurden bereits in vorhergehenden Befragungen von April und November 2005 erhoben. Anhand dieser Items wird die Veränderung der Einstellungen bestimmter Befragtengruppen innerhalb der Längsschnittuntersuchung analysiert.

Die Rücklaufquoten der Phasen 2 und 4 (82 %, 70 %) liefern eine solide Datenbasis, sodass von einer befriedigenden Belastbarkeit der Daten ausgegangen werden kann.

Untersuchungsbereich 2: Fraktalenbildung, Teamarbeit und -entwicklung

Phase 1 – 06/2004

Die erste Befragung hatte eine Bestandsaufnahme der Entwicklung kollegialer Lehrerteams und Teamarbeit an den ProReKo-Schulen zum Gegenstand. Die Untersuchung wurde in Form einer Vollerhebung an neun der 19 am Projekt teilnehmenden Schulen durchgeführt.

Phase 3 – 10/2005

Aufbauend auf der ersten Befragung sowie um Vergleichsdaten für die Längsschnittuntersuchung zu erhalten, wurde im Zeitraum Oktober/November 2005 eine zweite Untersuchung zum Themenkomplex „Teamarbeit und -bildung“ durchgeführt, an der 15 der 19 ProReKo-Schulen teilnahmen. Der Fragebogen der Vollerhebung bestand aus 31 Ratingitems, zehn Auswahlitems und zwei offenen Fragen. Zur Anonymitätswahrung der befragten Personen wurden die Fragebögen lediglich auf Schulebene und nicht für die einzelnen Lehrkräfte ausgewertet.

Die hier erzielten Rücklaufquoten (48 %, 57 %) der beiden Befragungen zum Untersuchungsbereich 2 (2004/05) sind als nicht optimal einzustufen, da für Vollerhebungen Quoten von mindestens 60 bis 70 % zur Gewährleistung der Repräsentativität erforderlich sind. Daher kann es sein, dass das insgesamt eher positive Bild der Teamarbeit auch damit zusammenhängt, dass sich Lehrkräfte mit einer negativen Haltung zu diesem Thema nicht im gleichen Ausmaß an den Befragungen beteiligt haben wie Lehrkräfte mit einer positiven Haltung. Dies könnte zu einer Überschätzung der Situation in positiver Richtung führen.

Nachfolgend werden ausgewählte Untersuchungsergebnisse³⁵ zu den beiden Untersuchungsbereichen dargestellt und analysiert. Während im Untersuchungsbereich 1 überwiegend deskriptive Verfahren zum Einsatz kamen, wurden für den Untersuchungsbereich 2 zusätzlich stochastische Verfahren verwendet, die Aussagen über Korrelationen und Reliabilität zulassen.

³⁵ Die vollständigen Ergebnisse der Untersuchungen sind auf der Homepage der WB zum Download bereitgestellt: www.proreko-wb.de. Außerdem wurden sie den beteiligten Schulen zur Verfügung gestellt.

4.6.3 Darstellung und Interpretation ausgewählter Ergebnisse der Untersuchungen

In diesem Abschnitt werden vor allem Entwicklungen dargestellt, die sich aus den oben erläuterten Phasen ergeben, sowie empirische Zusammenhänge aufgezeigt.

Untersuchungsbereich 1: Entscheidungsstrukturen, Fraktale Strukturen

Die neue Schulverfassung mit ihren Bestandteilen Schulbeirat, Schulvorstand sowie fraktale Organisation/Lehrerteams erfährt insgesamt einen hohen Zuspruch bei den Schul- und Abteilungsleitungen und eine teilweise bis überwiegende Zustimmung bei den Lehrkräften und Personalräten. Auffällig ist auch hier, dass die positiveren Sichtweisen der Schul- und Abteilungsleitungen über beide Befragungen relativ konstant über den Einschätzungen der Lehrkräfte und der Personalräte liegen.

Der Schulbeirat wird als neue Einrichtung und Bindeglied zu den Interessengruppen der Schule von allen Befragtengruppen befürwortet. Die Mitglieder der Schulbeiräte stehen diesem neuen Gremium besonders positiv gegenüber. Er sollte aber keine Kontrollfunktionen ausüben oder verbindliche Vorgaben machen können. Seine aktuelle Zusammensetzung wird von allen Befragtengruppen akzeptiert.

Insgesamt wird die neue Schulverfassung bezüglich der Idee der Verlagerung der Entscheidungen an die Stellen, wo die schulischen Arbeitsprozesse stattfinden, positiv beurteilt.

Ebenso sind alle Befragtengruppen der Auffassung, dass sich der Verbindlichkeitsgrad der Entscheidungen in allen schulischen Entscheidungsebenen erhöht hat und die Entscheidungsstrukturen dazu beigetragen haben, dass die Schulen flexibler und dynamischer werden. Einen Verbesserungsbereich stellt hier die verantwortliche Beteiligung der Lehrerteams an den sie betreffenden Entscheidungen dar. Sowohl die Lehrkräfte als auch die Schulpersonalräte sehen die inhaltliche Umsetzung der Dezentralisierung der Entscheidungsbefugnisse – abweichend von den Schul- und Abteilungsleitungen – nur teilweise als gegeben an.

Abbildung 19 zeigt, dass es im Verlauf der zweieinhalb Jahre zwischen den beiden Befragungen nur marginale Veränderungen in Bezug auf die eingeschätzte Wirkung der neuen Entscheidungsstrukturen gegeben hat. Die betrachteten Funktionsgruppen vertreten weiterhin die Auffassung, dass die durch ProReKo induzierten Entscheidungsstrukturen zu einer Flexibilisierung und Dynamisierung der Schulen beitragen.

Der Schulvorstand ist vor allem nach Aussagen der Schul- und Abteilungsleiter ein qualifizierter Ersatz für die Gesamtkonferenz. Er sollte nach Meinung aller Befragtengruppen aber nur über Grundsatzfragen der Schulen entscheiden.

Zielvereinbarungen erlangen als Steuerungsinstrument einen hohen Stellenwert an den Schulen; dies zeigt sich sowohl in Bezug auf die Durchführungsquote als auch in Bezug auf die Akzeptanz. Lediglich die Zielvereinbarungsebene Teamleiter – Teammitglieder wird im Besonde-

ren von den Schulpersonalräten und den Mitgliedern der AG-Schulverfassung eher kritisch gesehen.

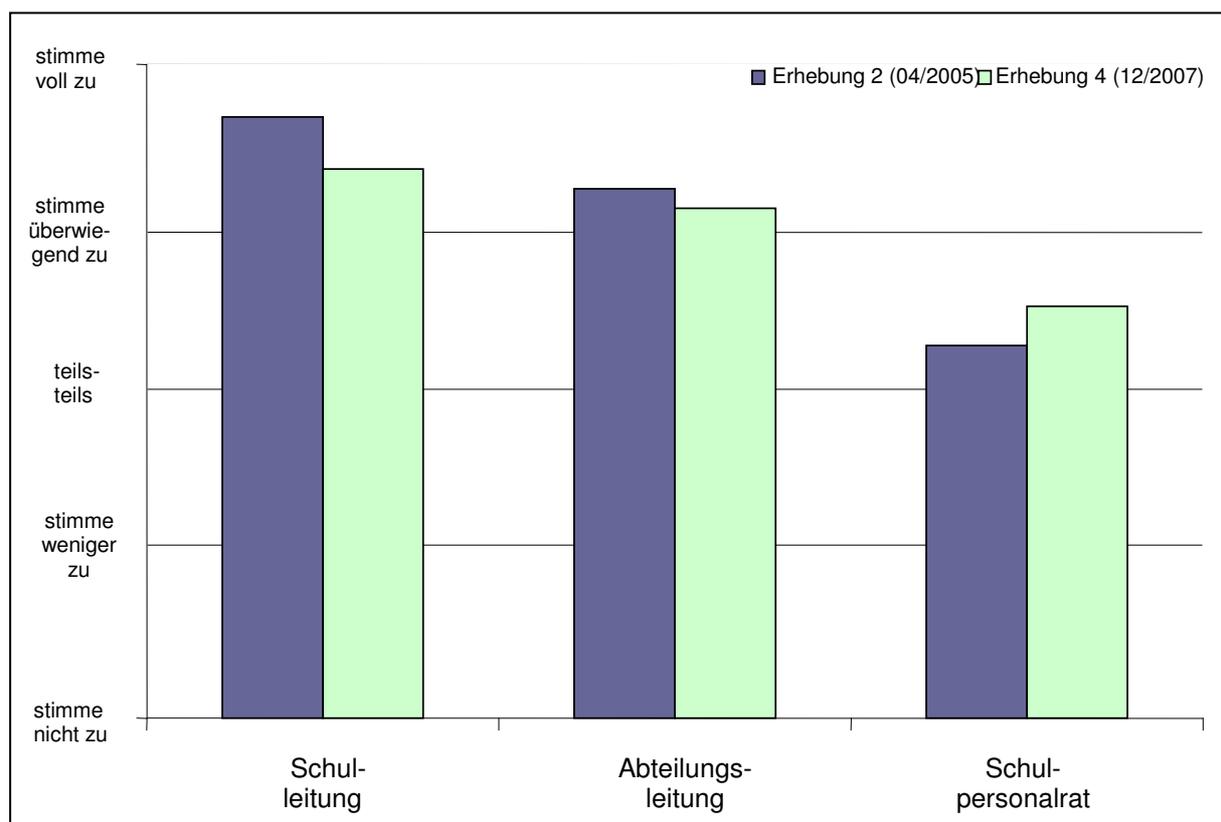


Abbildung 19: Einschätzung der Wirkung der veränderten Entscheidungsstrukturen
Item „Die Entscheidungsstrukturen tragen insgesamt dazu bei, dass unsere Schule flexibler und dynamischer wird.“

Untersuchungsbereich 2: Teamarbeit und –entwicklung 2004/05

Die vorliegenden Ergebnisse zeichnen ein insgesamt positives Bild für die Teamarbeit an berufsbildenden Schulen, zeigen aber auch deutliche Entwicklungsbereiche.

Die Ergebnisse dieses Untersuchungsbereiches weisen aus, dass die Schul- und Abteilungsleitungen an den ProReKo-Schulen die Teamarbeit fördern. Der Umfang der Unterstützungen durch „persönliche Gespräche“, „Fortbildungsangebote“, „Teilnahme an Teamsitzungen“, „Feedback über die Qualität der Arbeitsergebnisse“ und „Unterstützung bei Problemen“ ist aber durchaus erweiterbar. Besonders das „Feedback über die Qualität der Arbeitsergebnisse“ ist noch unzureichend und stellt damit einen Verbesserungsbereich dar.

Abbildung 20 zeigt den qualitativen Status der Teamarbeit und -entwicklung an den ProReKo-Schulen. Am weitesten fortgeschritten ist dabei das Erarbeiten gemeinsamer Ziele innerhalb der Teams. Bei rund der Hälfte der Befragten liegen Teamziele vor, die entweder erprobt oder bereits angewendet, also in einem Aktionsplan verfolgt werden. Da das Erarbeiten von Zielen sinnvollerweise am Beginn eines Teamentwicklungsprozesses steht, ist der höhere Wert dieses Items im Vergleich zu den vier übrigen eine logische Folge. Für die Mehrheit der ProReKo-Schulen begannen die Teambildungs- und –entwicklungsaktivitäten erst mit der Teilnahme an

dem Schulversuch im Juni 2003. Hierdurch erklären sich auch die noch relativ niedrigen Niveaus der abgebildeten Zustände in 2004 und 2005.

Insgesamt ist der qualitative Status der Teambildung als noch nicht abgeschlossen zu betrachten. Der bewusste Einsatz einer QM-Systematik findet auf Teamebene bislang kaum statt (Entwicklungszeitraum von ca. 2 ½ Jahren). Die Steigerung des Grades an systematischem Vorgehen und dem Einsatz von Evaluationsinstrumenten stellt aus unserer Sicht eine, wenn nicht die bestimmende Voraussetzung für die Erreichung von Effektivität und Effizienz von Teamarbeit dar. Auf diesen Bereich sollte der Schwerpunkt für die Teamentwicklungsaktivitäten an den ProReKo-Schulen gelegt werden.

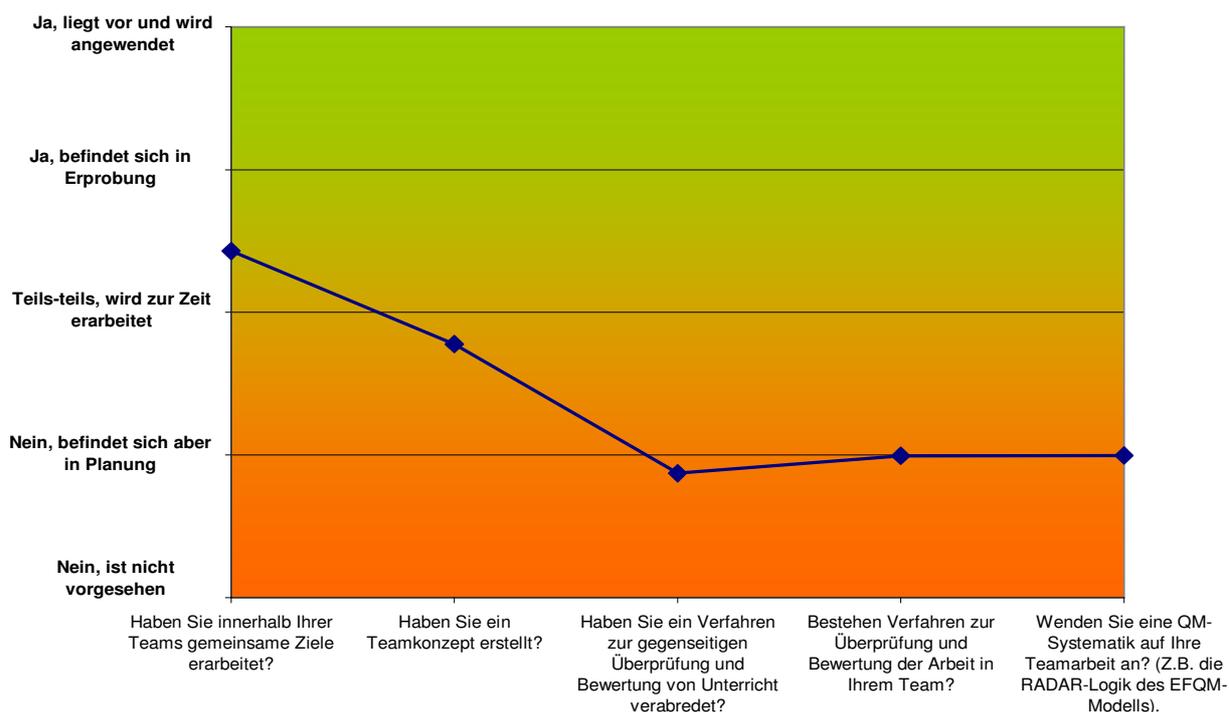


Abbildung 20: Zustand der Qualität der Teamarbeit an den ProReKo-Schulen

Des Weiteren wurden empirische Zusammenhänge zwischen den gebildeten Dimensionen/Skalen „Zustimmung zur Teamarbeit“ und „Förderung von Teamarbeit“ sowie strukturellen Prädiktoren wie Dienstalter oder Zugehörigkeit zu Schul- oder Abteilungsleitung untersucht. Als statistisches Instrument wurde hierfür der Chi-Quadrat-Test (χ^2) verwendet. Die erforderliche Gruppierung der Skalen wurde per Median-Split der entsprechenden Variablen durchgeführt (Mediandichotomisierung). Die gebildeten Dimensionen/Skalen „Zustimmung zur Teamarbeit“ und „Förderung von Teamarbeit“ weisen eine insgesamt zufriedenstellende Messqualität auf (Cronbachs Alpha .89 und .77).

Tabelle 4 enthält die untersuchten Zusammenhänge zwischen der Einstellungsvariablen „Zustimmung zur Teamarbeit“ und ausgewählten Merkmalen. Bezüglich des Dienstalters sind die Unterschiede signifikant: Lehrkräfte, die bis zu 15 Jahren im Schuldienst tätig sind, weisen eine höhere Zustimmung zur Teamarbeit auf als ihre Kolleginnen und Kollegen mit einem höheren Dienstalter.

Zustimmung zur Teamarbeit					
		≤ 2,00	> 2,00	N	
Dienstalter	≤ 15 Jahre	283	113	396	$\chi^2 = 35,21$ df = 1 p < .001
	> 15 Jahre	210	201	411	
	Summe	493	314	807	
Zugehörigkeit zu Schul- oder Abteilungsleitung	ja	87	29	116	$\chi^2 = 10,99$ df = 1 p = .001
	nein	417	292	709	
	Summe	504	321	825	
Förderung von Teamarbeit	ja	216	107	323	$\chi^2 = 8,49$ df = 1 p = .004
	nein	149	121	270	
	Summe	365	228	593	

Tabelle 4: Zusammenhänge zwischen der Einstellungsvariable „Zustimmung zur Teamarbeit“ und dienstrechtlichen Merkmalen sowie der Förderung von Teamarbeit durch die Schul- oder Abteilungsleitungen (positive Beurteilung: ≤ 2,00; negative Beurteilung: > 2,00).

In Bezug auf die Zustimmung zur Teamarbeit lässt sich deutlich ablesen, dass bei den Schul- und Abteilungsleitungen eine positivere Einstellung zur Teamarbeit vorliegt als bei den anderen Lehrkräften. Hierdurch kann eine weitere Unterstützung dieses Schulentwicklungsbereichs angenommen werden.

Die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Förderung von Teamarbeit und der Zustimmung zur Teamarbeit zeigt eine bedeutsame Tendenz: Dort, wo die Lehrkräfte die Förderung von Teamarbeit wahrnehmen, ist auch die Zustimmung zur Teamarbeit größer. Es kann also angenommen werden, dass der Grad an Förderung und Unterstützung der Teams durch die Schul- und Abteilungsleitungen einen wesentlichen Einfluss auf die Einstellung der Lehrkräfte zur Teamarbeit hat.

Neben der Förderung von Teamarbeit durch die Schulleitung stellt die Leitung von Teams ein wesentliches Kriterium für das Gelingen von Teamarbeit dar. In diesem Kontext vertritt die große Mehrheit (ca. 87 %) aller Befragten (2007) die Auffassung, dass für das Arbeiten in Teamstrukturen verantwortliche Teamleiter erforderlich sind. Vor diesem Hintergrund kann angenommen werden, dass sich das Modell des verantwortlichen Teamleiters bewährt hat, in dem die Leitungspersonen nicht demokratisch gewählt, sondern von der Schulleitung eingesetzt werden.

4.6.4 Fazit und Empfehlungen

Eine moderne Schulverfassung soll die Schulen darin unterstützen, das Ziel einer guten Schulqualität störungsfrei, schnell, flexibel und ohne Reibungsverluste zu verfolgen. Vor diesem Hintergrund hat sich die zu erprobende neue Schulverfassung insgesamt bewährt.

Zwar hat sich die Abschaffung der Gesamtkonferenz an einigen Schulen schwierig gestaltet, jedoch scheint sich im Verlaufe des Schulversuchs (Phase 2 bis Phase 4) ein Gewöhnungseffekt eingestellt zu haben. Die Kritik an der Abschaffung ist vor allem in den Antworten zu den offenen Items zunehmend geringer ausgefallen. Gleichwohl bleibt es nach Einschätzung der Lehrkräfte wichtig, auch in fraktal organisierten Strukturen ein zentrales Gremium zum Informations- und Erfahrungsaustausch vorzuhalten. Inwiefern diese „Mitarbeiterversammlung“ - über ein pures Kommunikationsforum hinaus - auch Mitwirkungs- oder Entscheidungsbefugnisse haben sollte, ist eine politische Gestaltungsfrage. Ein mit bestimmten Rechten ausgestattetes Kollegialorgan könnte mögliche Akzeptanzprobleme mindern und dem Vorwurf einer unangemessenen Hierarchisierung von Schule entgegenwirken.

Die oben dargestellten Ergebnisse der Befragungen haben die überwiegend hohe Akzeptanz der Team- bzw. Fraktalbildung gezeigt. Werden die Verbesserungsbereiche „Verantwortliche Beteiligung der Teams an allen sie betreffenden Entscheidungen“ und „Einsatz einer QM-Systematik (RADAR-Logik)“ im Rahmen der schulischen Teamentwicklung positiv verändert, kann davon ausgegangen werden, dass dieses Element der neuen Schulverfassung nachhaltig die Qualitätsentwicklung von Unterricht und Schule fördert.

Die neue Schulverfassung ist auf eine stärker zielorientierte Steuerung der Schulen fokussiert. Die Vereinbarung von Zielen innerhalb der Zielvereinbarungskaskade ist bis zur Ebene des Teamleiters breit akzeptiert und umgesetzt. Die empirischen Befunde legen nahe, die verpflichtende Zielvereinbarungskaskade auf dieser Ebene enden zu lassen, da Zielvereinbarungen auf Teamebene, also zwischen Teamleiter und Teammitgliedern, Akzeptanzprobleme und Formalismusauswüchse erwarten lassen. Im Sinne einer guten Leadership ist der Teamleiter angehalten, in seinem Team zuerst Konsens über die zu vereinbarenden Ziele herbeizuführen, bevor Zielvereinbarungen unterzeichnet werden. Die weitere Einbindung der Teammitglieder erfolgt dann in der Operationalisierung der Ziele durch einen Aktionsplan des Teams mit konkreten Maßnahmen, Verantwortlichen und Terminen.

Diese für Schulen neue Arbeits- und Denkweise zu erproben, stellte einen hoch bedeutsamen Aspekt des Schulversuchs dar, kann jedoch nicht als abgeschlossen gelten. Die Steuerung über Zielvereinbarungen sollte weiter erprobt und evaluiert werden, da sich zwar die Akzeptanz auf einem hohen Niveau etabliert hat und die Implementierung bereits weit fortgeschritten ist, über die Erreichung der gewünschten Effekte aber noch keine Aussagen möglich sind. Für diesen Kontext sind weitere empirische Forschungen erforderlich, die Aussagen über die Schuleffektivität und somit die pädagogische Wirksamkeit dieses Steuerungsansatzes erwarten lassen. Dabei müssen die Lernleistungen und die Zufriedenheit der Schüler das entscheidende Kriterium für die Beurteilung der Qualität schulischer Arbeit und insbesondere der Unterrichtsqualität darstellen.

4.7 Rezeption der Ergebnisse der Studien der WB

Die jeweiligen Ergebnisse der Untersuchungen der WB zur Akzeptanz der schulischen Akteure sowie zum Aufbau eines EFQM-basierten schulischen Qualitätsmanagements und fraktaler Strukturen an den Schulversuchsschulen wurden rezeptionsfreundlich aufbereitet und fortlaufend dem Projektleiter, der Landesprojektgruppe, den ProReKo-Schulleiter/-innen sowie anderen Vertreterinnen und Vertretern der Schulversuchsschulen (Geschäftsführer/-in, Qualitätsbeauftragte) auf Sitzungen und Veranstaltungen vorgestellt und diskutiert. Die Rezeption dieser Ergebnisse erfolgte auf den verschiedenen Ebenen des Schulversuchs sehr unterschiedlich, sodass sie nicht in allen Fällen erkennbar zu Steuerungszwecken genutzt wurden und zu etwaigen Review-Überlegungen geführt haben.

Zumindest von einigen Schulversuchsschulen ist bekannt, dass die schulspezifisch aufbereiteten Ergebnisse der Untersuchungen der WB Steuerungsimpulse und Überprüfungen des jeweiligen schulischen Akzeptanz- und Projektmanagements ausgelöst haben. Aus unserer Sicht hätte eine noch stärkere datengestützte Projektentwicklung und kommunikative Validierung von Untersuchungsergebnissen, d. h. eine gemeinsame Verständigung mit den Projektverantwortlichen über mögliche Ursachen und Interpretationen der empirischen Befunde und ggf. daraus abzuleitender Maßnahmen und Interventionen stattfinden sollen.

4.8 Gesamtfazit und Perspektiven

Die vorstehenden Ausführungen haben deutlich gemacht, dass der Schulversuch ProReKo in seinen konzeptionellen Grundzügen und seinen intendierten Zielsetzungen und den darauf bezogenen Handlungsfeldern einer verwaltungspolitischen Reformstrategie folgt, die begrifflich mit der Konzeption des New Public Managements (NPM) zu fassen ist. Unter dem Leitbild einer „teilautonomen, geleiteten Schule“ (DUBS), als deren wesentliches Kennzeichen eine dezentral-ergebnisorientierte neue Steuerung anzusehen ist, soll die Qualität schulischer Arbeit nachhaltig verbessert werden und die Schulen zu regionalen und kundenorientierten Dienstleistern umgebaut werden.

Gemäß der NPM-Konzeption ist der Schulversuch ProReKo primär als ein struktureller, verwaltungstechnisch inspirierter Reformansatz zu interpretieren, der auf eine Form einer stärker outputorientierten schulexternen und –internen Steuerung und eine Verbesserung der institutionell-organisatorischen Rahmenbedingungen der Schulen fokussiert ist. Durch die Verlagerung von finanziellen, personellen und organisatorischen Befugnissen und der Ergebnisverantwortung auf die Schulen und die damit verbundene selbstständige Bewirtschaftung und Gestaltung der übertragenen Ressourcen werden in erster Linie die Eigenverantwortung und operative Gestaltungsautonomie der Schulen gestärkt und hierbei insbesondere die Führungs-, Management- und Verwaltungsprozesse der Schulen aufgewertet.

Inwieweit die hierdurch eingeleiteten Entwicklungen zu einem Erreichen des ursprünglich formulierten Globalziels und zu einer Steigerung der Effektivität und Effizienz im Sinne der päda-

gogischen und wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Schulen führen, ist zum jetzigen Zeitpunkt aus wissenschaftlicher Sicht aufgrund der vorliegenden Ergebnisse und Erkenntnisse nicht sicher und begründet zu beantworten, da die möglichen Effekte der bisherigen Implementationsergebnisse sich zum Teil erst in längeren – über die Laufzeit des Schulversuchs hinausgehenden - Zeiträumen niederschlagen. Dieses gilt insbesondere für die Handlungsfelder und Bereiche des schulischen Qualitätsmanagements und der externen wie internen Steuerung, bei denen weitere wissenschaftlich basierte Evaluationen hinsichtlich der Akzeptanz und Wirkungen in der Transferphase notwendig erscheinen.

Trotz der nicht abschließend gesicherten Erkenntnisse lassen sich einige Essentials auf der Grundlage der Befunde unserer empirischen Untersuchungen wie folgt zusammenfassen:

1. Die Ziele des Schulversuchs werden von einer großen Mehrheit der schulischen Akteure akzeptiert. Erwartungsgemäß ist die Akzeptanz bei den schulischen Projektverantwortlichen auf der Leitungs- und Projektebene am größten. Sie haben als Promotoren das Projekt an den Schulen engagiert, kompetent und zum Teil mit großem persönlichen Ressourceneinsatz getragen.

2. Es gibt aber eine empirisch bedeutsame Gruppe von Lehrkräften, die dem Schulversuch insgesamt skeptisch bis ablehnend gegenübersteht. Als Bestimmungsgründe für diese Haltung werden in erster Linie der (bisher) zu wenig erkennbare Nutzen für das unterrichtliche Kerngeschäft, d. h. die Wahrnehmung einer zu geringen Fokussierung auf pädagogische Ziele, und die Einschätzung einer mit der neuen Schulverfassung verbundenen Hierarchisierung von Schule angeführt. Auch die Implementierung von aus der Managementlehre und –praxis begründeten und erprobten Führungs- und Steuerungsinstrumenten hat in dieser Gruppe tendenziell Akzeptanz mindernd gewirkt und eine möglicherweise bereits ursprünglich vorhandene Skepsis gegenüber einer mangelnden pädagogisch-didaktischen Ausrichtung des Schulversuchs noch bestärkt.

3. Bisher ist es nur an einigen wenigen Schulstandorten gelungen, eine sehr breite und über die Projektlaufzeit stabile Mehrheit des Kollegiums für die Reformziele und –inhalte zu gewinnen und zu organisieren. Diese Schulen sind primär durch eine Kombination sich wechselseitig verstärkender und positiv wirkender Qualitätsmerkmale in den Bereichen der Schulführung und des schulischen Projektmanagements, der Schulkultur und der Innovationsbereitschaft sowie einer ganzheitlich angelegten Schulentwicklung mit dem Fokus auf die Unterrichtsentwicklung gekennzeichnet. Unbeschadet struktureller und weiterer spezifischer Unterschiede zwischen den Schulen können diese Standorte hinsichtlich ihrer Reform- und Implementationserfolge als good-practice-Beispiele dienen.

4. Die Einführung eines schulischen Qualitätsmanagements für eine systematische Weiterentwicklung der berufsbildenden Schulen und eine nachhaltige Qualitätsverbesserung werden von einer großen Mehrheit der schulischen Akteure als notwendig und sinnvoll betrachtet. Die grundsätzliche Eignung des für die berufsbildenden Schulen verbindlich eingeführten EFQM-Modells als Referenzrahmen wird aber in diesem Kontext von vielen Lehrkräften eher skeptisch beurteilt. Die wesentlichen Gründe für diese zurückhaltende Einschätzung liegen zum einen in

einem zu ressourcenaufwändigen Vorgehen, das viele Schulen bei der EFQM-basierten internen Organisationsdiagnose gewählt haben, und zum anderen darin, dass sich aus Sicht vieler Lehrkräfte bisher zu wenige spürbare Effekte eines schulischen Qualitätsmanagements auf der Mikroebene ihres alltäglichen Unterrichtsgeschäfts zeigen bzw. bestimmte an den Schulen im Zusammenhang mit der Implementierung eines schulischen Qualitätsmanagements eingeführte Verfahren und Instrumente gar nicht mit diesem in Verbindung gebracht werden.

5. Des Weiteren haben die Erfahrungen mit der Implementierung eines schulischen QM auf der Basis des EFQM-Modells gezeigt, dass der QM-Prozess zu stark auf den Aspekt der Selbstbewertung reduziert wird. Eine stärkere Einbettung der Selbstbewertung in einen ganzheitlichen Strategie- und Schulentwicklungsprozess, d. h. eine Bündelung der Ergebnisse der Organisationsdiagnose in strategischen Projekten erhöht aus unserer Sicht die Effektivität schulischer Qualitätsentwicklung (vgl. KÜNZEL/RÜTTERS/ROGGENBRODT 2007).

6. Weiterhin erscheint es notwendig, dass die Schulen im Rahmen des weiteren Aufbaus des schulischen QM den Unterricht noch intensiver in das Zentrum der Qualitätsentwicklung stellen. Durch eine stärkere Berücksichtigung der für Lehrkräfte relevanten, unterrichtsnahen Qualitätsdimensionen und –kriterien könnte eine höhere Akzeptanz des schulischen QM-Prozesses bei den Trägern des Kernprozesses erreicht werden.

7. Hinsichtlich der im Schulversuch erprobten Schulverfassung ist festzustellen, dass die an Fraktalen organisierte Aufbauorganisation mit ihrer veränderten Gremienstruktur von allen relevanten schulischen Gruppen in der Regel breit akzeptiert wird. Durch die hiermit verbundenen neuen Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen ist es an den meisten Schulversuchsschulen gelungen, die bisher nur sehr lose verknüpften Arbeitszusammenhänge an den Schulen enger zu verkoppeln und eine höhere Verbindlichkeit und Ergebnisverantwortung bis zur Teamebene herzustellen. Inwieweit der hiermit verbundene Prozess der schulinternen Steuerung über Kennzahlen und mithilfe des Instruments der Zielvereinbarungen dauerhaft tragfähig und zielführend ist, kann zurzeit noch nicht abschließend abgeschätzt werden.

8. Um der Gefahr einer in großen Schulsystemen wahrgenommenen Fragmentierung der Kollegien und dem Vorwurf einer zu stark betonten Hierarchisierung von Schule durch eine fraktale Aufbauorganisation zu entgehen, ist die Forderung nach Einrichtung eines Kollegialorgans plausibel und als sinnvoll anzusehen. Die Frage nach der Zuständigkeit und den Rechten eines solchen Mitarbeitergremiums ist eine politische Gestaltungsaufgabe.

Literaturverzeichnis

- ALTRICHTER, H.; EDER, F.** (2004): Das „Autonomie-Paritätsmuster“ als Innovationsbremse? In: Holtappels, H.-G. (Hrsg.), Schulprogramme – Instrumente der Schulentwicklung. Weinheim, München. S. 195 – 221.
- ARNOLD, R., FABER, K.** (2000): Qualität entwickeln – aber wie? – Qualitätssysteme und ihre Relevanz für Schule: Einführung und Überblick, Seelze/Velber.
- BUCHEN, H.** (2006): Schule managen statt nur verwalten. In: Buchen, H.; Rolff, H.-G.: Professionswissen Schulleitung. Weinheim, S. 12 - 101.
- BUSCHOR, E.** (1997): New Public Management und Schule. In: Dubs, R. & Luzi, R. (Hrsg.): Schule in Wissenschaft, Politik und Praxis. 25 Jahre IWP, Tagungsbeiträge. St. Gallen: Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftspädagogik, S. 148 - 176.
- CAPPAUL, R.** (2002): Über die Bedeutung der Schulleitung bei der Gestaltung von Schulinnovationsprozessen. in: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik. 98. Band, Heft 1, 56 – 70.
- DITTON, H.** (2000): Qualitätskontrolle und Qualitätssicherung in Schule und Unterricht. Ein Überblick zum Stand der empirischen Forschung. In: Zeitschrift für Pädagogik. Beiheft 41. Weinheim, S. 73 - 92.
- DOPPLER, K., LAUTERBURG, C.** (2005), Change Management, 11. Auflage, Frankfurt/Main.
- DUBS, R.** (2001): New Public Management im Schulwesen. In: THOM, N., R.-J. ZAUGG: Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz. Bern, S. 419 – 440.
- DUBS, R.** (2003): Qualitätsmanagement für Schulen. Studien und Berichte des IWP. Band 13. St. Gallen 2003.
- DUBS, R.** (2005a): Schulinnovation, Schulentwicklung und Leadership. in: Pädagogische Führung, Heft 1, 2005, S. 4 – 13.
- DUBS, R.** (2005b): Die Führung einer Schule. Zürich.
- DUBS, R.** (2006): Führung. in: Buchen, H., Rolff, H.-G.: Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel, S. 102 – 176.
- DUBS, R.** (2006): Qualitätsmanagement – Grundbegriffe und Systematik. In: Buchen, H., Rolff, H.-G. (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim, S. 1206 – 1270.
- EBNER, H.-G.** (2005): Management von Innovationsprozessen. in: bwpat Spezial 2 http://www.bwpat.de/spezial2/ebner_spezial2-bwpat.pdf
- EULER, D.** (1995): Organisationsentwicklung – Eine neue Perspektive für die Modellversuchsarbeit in der beruflichen Bildung? in: Dybowski, G., Pütz, H., Rauner, F., Berufsbildung und Organisationsentwicklung. Perspektiven, Modelle, Forschungsfragen. Bremen, S. 274 – 293.
- EULER, D.** (2003): Von der Klage zur Anklage – Schulentwicklung zwischen Erwartung und Ernüchterung. in: Zöllner, A., Gerds, P. (Hrsg.); Qualität sichern und steigern. Bielefeld, S. 51 – 77.
- FEND, H.** (2000): Qualität und Qualitätssicherung im Bildungswesen. Wohlfahrtstaatliche Modelle und Marktmodelle. In: Zeitschrift für Pädagogik. Beiheft 41. Weinheim, S. 56 - 72.
- HALL, G. E.; HORD, S. M.** (2006): Implementing Change. Patterns, Principles und Potholes. 2. Auflage, Boston et al.
- HAUSCHILDT, J.** (1997): Innovationsmanagement, 2. Auflage, München.
- HOLTAPPELS, R.** (2003): Schulqualität durch Schulentwicklung und Evaluation. München
- KEMPFERT, G.; ROLFF, H.-G.** (2005): Qualität und Evaluation. 4. Auflage. Weinheim und Basel.
- KÜNZEL, J.; RÜTTERS, K.; ROGGENBRODT, G.** (2007): Qualitätsmanagement auf Basis des EFQM-Modells. Begründungen, empirische Befunde und Empfehlungen. in: Schulverwaltung. Zeitschrift für Schulleitung und Schulaufsicht (SchVwNI). Hefte 4, 5 und 6.
- LORTIE, D. C.** (1972): Team Teaching. Versuch einer Beschreibung einer zukünftigen Schule. in: Dechert, H.-W. (Hrsg.): Team Teaching in der Schule. München, S. 37 - 76.
- NIEDERSÄCHSISCHES KULTUSMINISTERIUM** (2002): Schulversuch – Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren – Projektbeschreibung (Juni 2002). http://www.proreko.de/web/Inhalt/Infopool/PDFDateien/ProReKo_Projektbeschreibung_8.pdf

- NIEDERSÄCHSICHES KULTUSMINISTERIUM** (2003): Schulversuch Berufsbildende Schulen als regionale Kompetenzzentren. Ergebnisse der 2. Meilensteinsitzung vom 06.06.2003.
- OELKERS, R.** (2005): Was sollen Bildungsstandards in der Schule? Festvortrag im Georg-Eckert-Institut für internationale Schulbuchforschung am 24. Juni 2005 in Braunschweig.
http://www.paed.unizh.ch/ap/downloads/oelkers/Vortraege/192_Braunschweig.pdf
- PHILIPP, E.** (2004): Selbst organisierte Team-Checks. In: Schulverwaltung spezial. Heft 4, S. 18 - 20.
- ROLFF, H.-G.** (1998): Entwicklung von Einzelschulen: Viel Praxis, wenig Theorie und kaum Forschung. in: Rolff, H.-G. et al., Jahrbuch der Schulentwicklung, Bd. 10. Weinheim, S. 295 - 326.
- RÜTTERS, K.; ROGGENBRODT, G.; KÜNZEL, J.** (2004): Ziele und Aufgaben einer externen Evaluation für das berufsbildende Schulwesen. Überlegungen am Beispiel Niedersachsen. In: Schulverwaltung. Ausgabe Niedersachsen und Schleswig Holstein. Heft 11, S. 294 - 299.
- RÜTTERS, K., ROGGENBRODT, G., KÜNZEL, J.** (2004, 2005, 2006): 1., 2. und 3. Zwischenbericht der Wissenschaftlichen Begleitung des Schulversuchs „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren“. Leibniz Universität Hannover.
<http://www.proreko-wb.de>
- RÜTTERS, K.; KÜNZEL, J.; ROGGENBRODT, G.** (2008): EFQM^{kompakt}. Leitfaden zur Selbstbewertung auf der Grundlage des EFQM-Modells. 2. überarbeitete Auflage. Hannover.
- SEGHEZZI, H.-D.** (2003): Integriertes Qualitätsmanagement – Das St. Galler Konzept, 2., vollständig überarbeitete Auflage. München. Carl Hanser Verlag.
- SLOANE, P.F.E.** (2005): Wissenschaftliche Begleitforschung – Zur wissenschaftlichen Arbeit in Modellversuchen. in: ZBW Bd.101, Heft 3, S. 321 – 348.
- STRUNZ, H.** (2001): Auch der Kunde profitiert. In: ExperPraxis 2001/2002. S. 4 - 7.
<http://www.themanagement.de/pdf/ber601.pdf>. 08.02.2004.
- SPÖTTL, G., BECKER, M.** (2006): Qualität in der beruflichen Bildung – Perspektiven für einen Handlungsrahmen. in: Lernen & Lehren. Elektrotechnik-Informatik und Metalltechnik. Schwerpunktthema: Qualität in der beruflichen Bildung. 21. Jg., Heft 82, S. 52 - 68.
- TERHART, E.** (2003): Qualität und Qualitätssicherung im Schulsystem: Hintergründe – Konzepte – Probleme. in: Brüsemeister, Th.; Eubel, K.-D. (Hrsg.), Zur Modernisierung der Schule. Bielefeld: transcript, S. 199 – 216.
- TENBERG, R.** (2003): „Dienstleistung Unterricht?“ Unstimmigkeiten bei der Adaption betrieblicher Instrumente von Qualitätsmanagement an Schulen. in: Zöllner, A., Gerds, H. (Hrsg.), Qualität sichern und steigern – Personal- und Organisationsentwicklung als Herausforderung für berufliche Schulen. Bielefeld, S. 121 – 146.
- THOM, NORBERT; RITZ, A.** (2000): Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. Wiesbaden.
- VAN BUER, J.** (2003): Akzeptanz von Modellversuchen in beruflichen Schulen – Argumentation schulischen Lehrpersonals. In: ders., Zlatkin-Troitschanskaia (Hrsg.), Berufliche Bildung auf dem Prüfstand. Frankfurt am Main, S. 83 – 117.
- VON ROSENSTIEL, L.** (1997): Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen. in: Reiß, M., von Rosenstiel, L., Lanz, A. (Hrsg.), Change Management. Stuttgart 1997, S. 191 – 212.
- WARNECKE, H.-J.** (1993): Revolution der Unternehmenskultur. Das Fraktale Unternehmen. Berlin, Heidelberg, New York.

5. Schlussbetrachtung

Die Ansätze für das Vorhaben, die berufsbildenden Schulen in Niedersachsen zu modernisieren und an veränderte Anforderungen anzupassen, reichen weit zurück. Zu erinnern wäre dabei u. a. an das eingangs erwähnte Modernisierungskonzept 2000 sowie die Impulse, die zum Beispiel aus Dänemark und den Niederlanden auf die niedersächsischen und schließlich sogar auf die bundesweiten Diskussionen Einfluss genommen haben. Auslöser waren hierin die Kritik bzgl. mangelnder Flexibilität bei der Anpassung der Bildungsangebote an die regionalen Anforderungen, Defizite bei den Lernerfolgen, unzufriedene Schüler und Betriebe sowie die unangemessen hohe Belastung zumindest von Teilen der Lehrerschaft.

Letztlich laufen die entsprechenden Diskussionen und Entscheidungen in allen Bundesländern auf eine - individuell stark differenzierte - Dezentralisierung des Systems berufsbildender Schulen hinaus. Damit wird insgesamt die Erwartung verbunden, dass die einzelne Schule sich selbst am besten an veränderte Anforderungen anpassen könnte und dass bei erhöhter Selbstverantwortung und Selbststeuerung der Schule die verfügbaren Ressourcen effizienter genutzt und die Motivation der Beteiligten erhöht werden könnten.

Die Formulierung der Globalzielsetzung für den Schulversuch ProReKo: Entwicklung eines übertragbaren Modells, das durch ein geändertes Steuerungs- und Unterstützungssystem die berufsbildenden Schulen zu regional- und kundenorientierten Dienstleistern der beruflichen Bildung entwickelt und die Qualität ihrer schulischen Arbeit messbar verbessert, berücksichtigt diese Überlegungen - auch im bundesweiten Vergleich³⁶ - besonders weitreichend. Der Verlauf und die Ergebnisse des Projektes verdeutlichen, dass wir es nicht nur mit einer partiellen Optimierung der Schulen, sondern mit einem tiefgreifenden Systemwandel zu tun haben. Dieser Wandel ist ein hochkomplexer Vorgang mit sehr vielen Parallel-Baustellen (Qualitätssicherung und -entwicklung, Unterrichtsentwicklung, Organisation und Management, Personalmanagement/Personalentwicklung, Budgetierung, Bildungsangebote, fraktale Strukturen, Steuerungs- und Unterstützungsmaßnahmen, Führung, Partnermanagement, Öffentlichkeitsarbeit, Controlling, ...), die zudem niemals singulär, sondern immer alle im Zusammenhang zu betrachten und aufeinander zu beziehen sind. Dieser Systemwandel im laufenden Schulbetrieb verlangt von allen Akteuren ein hohes Maß an Engagement und Professionalität, aber auch Geduld und Ausdauer.

Die Projektgruppe ist insgesamt der Meinung, dass die ProReKo-Schulen ein übertragbares Modell erprobt haben. Dabei sind noch nicht alle einzelnen Bausteine im Detail abschließend evaluiert, aber in weiten Teilen kann der Transfer unmittelbar erfolgen. Ob auch der zweite Teil des Globalziels, nämlich die messbar bessere Qualität der Schulen erreicht worden ist, kann jetzt noch nicht endgültig und umfassend festgestellt werden. Es gibt vielfältige und deutlich feststellbare Verbesserungen, in Teilen brauchen Veränderungsprozesse aber auch mehr Zeit, um messen zu können, ob und wie erfolgreich sich die schulische Arbeit verbessert hat. Auf jeden Fall kann auf Grund der Erfahrungen in der Erprobung nunmehr konkret und detailliert gesagt werden, welche Rahmenbedingungen geändert, welche neuen Zielsetzungen verfolgt,

³⁶ Vgl. dazu die Darstellung im sog. „Reformportal“: www.beagleonline.edu.tc, Projekt zur Untersuchung des Stands der Weiterentwicklung berufsbildender Schulen zu eigenständig agierenden lernenden Organisationen als Partner der regionalen Berufsbildung.

welche besonderen Qualifikationen der Führungskräfte gebraucht, wie das Qualitätsmanagement ausgerichtet und die organisatorischen und rechtlichen Bedingungen verändert werden müssen, damit eine messbare Verbesserung der schulischen Arbeit möglich wird. Die Gelingensbedingungen sind klar, nun gilt es die Vorschläge konsequent und nachhaltig umzusetzen!

Dazu dient die sich dem Schulversuch anschließende Transferphase. In dieser müssen die Entscheidungen über die Umsetzung erprobter Sachverhalte und ggf. weiterer Erprobungen/Evaluationen noch nicht oder nicht vollständig abgeschlossener Sachverhalte getroffen werden, die in dem Zeitraum bis 2010 realisiert werden sollen.

In der anstehenden Transferphase gilt weiterhin, was auch schon während des Schulversuchs ProReKo gegolten hat:

Nur die Gesamtheit der Erkenntnisse aus allen Arbeitsbereichen des Schulversuchs bieten den berufsbildenden Schulen umfassende Entwicklungsmöglichkeiten zu regionalen Kompetenzzentren

und

die Veränderungsansätze brauchen vor Ort wichtige Protagonisten, aber auch eine Umsetzungs- und Integrationszeit, damit aus Baustellen tatsächlich „neue Gebäude“ bzw. regionale Kompetenzzentren werden, die den Anforderungen der Zukunft – im Sinne der Schülerinnen und Schüler und des gesetzlichen Bildungsauftrags – gewachsen sind.

6. Inhaltsverzeichnis virtueller Anlagenband

www.proreko.de

Alle Dateien befinden sich im Verzeichnis „Virtueller Anlagenband“ auf der Homepage des Schulversuchs ProReKo

Übergeordnete Anlagen	<ul style="list-style-type: none"> • Ausschreibung_ProReKo.pdf • Ergebnis_1_Meilenstein-Sitzung vom 08.05.2003.pdf • Ergebnis_2_Meilenstein-Sitzung vom 06.06.2003.pdf • Ergebnis_3_Meilenstein-Sitzung vom 13.10.2003.pdf • Ergebnis_4_Meilenstein-Sitzung vom 13.05.2004.pdf • Ergebnis_5_Meilenstein-Sitzung vom 14.04.2005.pdf • Ergebnis_6_Meilenstein-Sitzung vom 01.12.2005.pdf • Landtagsentschließung DRS14_2701.pdf • ProReKo Meilensteinplan Stand Mai 2008.pdf • ProReKo Projektstrukturplan Stand Mai 2008.pdf • ProReKo_Broschuere (Zwischenbericht).pdf • ProReKo_Projektbeschreibung aus 2002.pdf <p>Unterdorder: Abschlussberichte der ProReKo-Schulen</p> <p>Unterdorder: Stellungnahmen der ProReKo-SPR</p>
Anlagen des AB 1 Qualitätsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Anlage 1 AB 1 Qualitätsmanagement EFQM_Erlass_04_06_30.pdf • Anlage 2 AB 1 Qualitätsmanagement Controllingkalender.pdf • Anlage 3 AB 1 Qualitätsmanagement Ablauf Schülerbefragung.pdf • Anlage 4 AB 1 Qualitätsmanagement Betriebebefragung Ablauf.pdf • Anlage 5 AB 1 Qualitätsmanagement Befragung Lehrkräfte.pdf • Anlage 6 AB 1 Qualitätsmanagement UE und PE nach Befragen von Schü.pdf • Anlage 7 AB 1 Qualitätsmanagement Schuelerfragebogen_April 2008.pdf • Anlage 8 AB 1 Qualitätsmanagement Elternfragebogen-Juni2006.pdf • Anlage 9 AB 1 Qualitätsmanagement Fragebogen-Betrieb-Juli2006.pdf • Anlage 10 AB 1 Qualitätsmanagement Lehrkraeftfragebogen_2804.pdf
Anlagen des AB 2 Bildungsangebote	<ul style="list-style-type: none"> • Anlage 1 AB 2 Bildungsangebote Dispenserlass vom 30.06.2004.pdf • Anlage 2 AB 2 Bildungsangebote Abschlussevaluation.pdf • Anlage 2a AB 2 Bildungsangebote Evaluation Regionale Bildungsangebote.pdf • Anlage 2b AB 2 Bildungsangebote Evaluation Individuelle Bildungsangebote.pdf • Anlage 2c AB 2 Bildungsangebote Evaluation Neue Produkte.pdf
Anlagen des AB 3 Budgetierung	<ul style="list-style-type: none"> • Anlage 1 AB 3 Budgetierung - Entwurf Budgetvereinbarung.pdf • Anlage 2 AB 3 Budgetierung - Evaluationsergebnis.pdf • Anlage 3 AB 3 Budgetierung - Stellungnahme Referat 12 (MK).pdf • Anlage 4 AB 3 Budgetierung - Stellungnahme Referat 44 (MK).pdf
Anlagen des AB 4 Personalmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Anlage 1 AB 4 Personalmanagement Evaluation Tätigkeit FB.pdf • Anlage 2 AB 4 Personalmanagement Evaluation Tätigkeit SPR.pdf • Anlage 2a AB 4 Personalmanagement Evaluation Tätigkeit SPR.pdf • Anlage 3 AB 4 Personalmanagement Arbeitsplatzbeschreibung Verwaltungsleitung.pdf
Anlagen des AB 7 Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> • Anlage 1 AB 7 Steuerung - Effektivität des Controllings.pdf • Anlage 2 AB 7 Steuerung - Aufgabenbeschreibung Leitstelle Controlling.pdf • Anlage 3 AB 7 Steuerung - Handbuch Kosten- und Leistungsrechnung.pdf • Anlage 4 AB 7 Steuerung - Muster-Zielvereinbarung.pdf • Abschlussevaluation AB 7 Steuerung Fragebogen Schulen.pdf • Abschlussevaluation AB 7 Steuerung Ergebnisse.pdf
Anlagen des AB 8 Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Anlage 1 AB 8 Projektmanagement Qualifizierungskonzept ProReKo Stand 05_2008.pdf

Anlage zum Ergebnisband

Zu: 1.2 Projektorganisation/-beteiligte

Landesprojektgruppe **ProReKo**

Stand: Mai 2008

Arbeitsbereich Verantwortliche/-r, Dienststelle	weitere Mitglieder, Dienststelle
Projektleitung u. Projektmanagement MD Lange, MK, Leiter der Abteilung (4) für Berufliche Bildung	StD Sternberg, MK RAR'in Kohsmann, MK
Qualitätsmanagement LRSD'in Nöltker, LSchB, Standort H	LRSD Holzmann, LSchB, Standort BS OStD Junker, BBS II Osterode StR'in Maßmann, MK H. Melo, Landkreis Osnabrück ROAR Offen-Grodzki, MK
Bildungsangebote OStD Boomgaarden, BBS I Emden	RD Dünnewald, MK LRSD Mühlenhoff, LSchB, Standort OS H. Dr. Specht, Region Hannover OStD Windmann, BBS Osterholz-Scharmbeck
Budgetierung LRSD Mühlenhoff, LSchB, Standort OS	OStD Boomgaarden, BBS I Emden MR Eickmann, MK LMR Haupt, MK RD Köhler, MK OStD Maiß, Multi-Media BBS der Region Hannover ROAR Offen-Grodzki, MK H. Osann, Stadt Salzgitter OStD Windmann, BBS Osterholz-Scharmbeck
Personalmanagement:	
Dienstrechtliche Befugnisse MR Markmann, MK	LRSD Bettray, LSchB Lü MR Eickmann, MK LMR Haupt, MK RD Köhler, MK OStD Maiß, Multi-Media BBS der Region Hannover
Personalvertretungsrecht MR Eickmann, MK	H. Ameskamp, SHPR beim MK H. Streubel, SHPR beim MK
Herausragende bes. Leistungen MR Eickmann, MK	MR Markmann, MK H. Melo, Landkreis Osnabrück OStD Windmann, BBS Osterholz-Scharmbeck
Assistenzkräfte RD Köhler, MK	LRSD Bettray, LSchB Lü LMR Haupt, MK H. Lechlein, Landkreis Cuxhaven OStD Maiß, Multi-Media BBS der Region Hannover
Arbeitszeit MR Markmann, MK	OStD Boomgaarden, BBS I Emden H. Ameskamp, SHPR beim MK H. Streubel, SHPR beim MK
Personalentwicklung MR Eickmann, MK	OStD Maiß, Multi-Media BBS der Region Hannover LRSD'in Nöltker, LSchB, Standort H
Schulverfassung MR Bräth, MK	MR Eickmann, MK LRSD Holzmann, LSchB, Standort BS OStD Junker, BBS II Osterode OStD Maiß, Multi-Media BBS der Region Hannover H. Melo, Landkreis Osnabrück OStD Windmann, BBS Osterholz-Scharmbeck OStD Henkel, BBS 14 Hannover (zusätzlich)
Unterstützungssystem LRSD Bettray, LSchB Lü	H. Lechlein, Landkreis Cuxhaven OStD Maiß, Multi-Media BBS der Region Hannover LRSD'in Nöltker, LSchB, Standort H

Abschlussbericht Landesprojektgruppe & Wissenschaftliche Begleitung, Leibniz Universität Hannover

	ROAR Offen-Grodzki, MK Fr. Dr. Otto, HPR
Steuerung ROAR Offen-Grodzki, MK	MR'in Frerichs, MK LRSD Holzmann, LSchB, Standort BS OStD Junker, BBS II Osterode H. Osann, Stadt Salzgitter StR'in Maßmann, MK <i>OStD Anders, BBS Goslar-Baßgeige (zusätzlich)</i> <i>OStD Henkel, BBS 14 Hannover (zusätzlich)</i>

Wissenschaftliche Begleitung **ProReKo**

Stand: Mai 2008

Wissenschaftliche Begleitung Prof. Dr. Rütters, Leibniz Universität Hannover	StD Roggenbrodt, Leibniz Universität Hannover StR Künzel, Leibniz Universität Hannover
--	---

Herausgeber:

**Niedersächsisches Kultusministerium
Schiffgraben 12
30159 Hannover**

Redaktion:

**Geschäftsstelle für den Schulversuch berufsbildende Schulen in Niedersachsen
als regionale Kompetenzzentren **ProReKo****

StD Michael Sternberg, Leiter der Geschäftsstelle

RAR'in Vera Kohsmann

Tel.: (05 11) 120 – 73 58

ProReKo@mk.niedersachsen.de

www.proreko.de (Homepage des Schulversuchs ProReKo)

www.proreko-wb.de (Homepage der Wissenschaftlichen Begleitung)

www.bbs-reko.niedersachsen.de (Elektronisches Managementhandbuch für niedersächsische berufsbildende Schulen als regionale Kompetenzzentren)

Gestaltung:

Niedersächsisches Kultusministerium

Geschäftsstelle **ProReKo**

Hannover

Satz und Druck:

Münstermann GmbH & Co. KG

Hannover

Juni 2008/1. Auflage/1.500 Stück

