

Herrn Hessischen Kultusminister Jürgen Banzer,

Damen und Herren Bildungspolitische Sprecherinnen und Sprecher
der Fraktionen im Hessischen Landtag,
Frau Heike Habermann (SPD),
Frau Dorothea Henzler (FDP),
Herrn Hans-Jürgen Irmer (CDU),
Herrn Mathias Wagner (BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN)
Herrn Vorsitzenden der Fraktion „Die Linke“, Willi van Ooyen

24. April 2008

Neue Verwaltungssteuerung im Bildungsbereich – Mehr Eigenverantwortung statt mehr zentrale Kontrolle

Sehr geehrter Herr Staatsminister,
sehr geehrte Damen und Herren Abgeordnete,

Der Vorstand der Vereinigung der Schulaufsichtsbeamtinnen und Schulaufsichtsbeamten des Landes Hessen - **VSH** – beobachtet mit Sorge Entwicklungen bei der Einführung der Neuen Verwaltungssteuerung (NVS) und muss registrieren, dass fachliche Kritik der Betroffenen im internen dienstlichen Zusammenhang nicht oder nicht ausreichend in Umsetzungsentscheidungen einbezogen wird.

Er sieht sich deshalb veranlasst, auf Probleme und Fehlentwicklungen der NVS im Bildungsbereich aufmerksam zu machen und im Interesse der Qualitätsentwicklung der Schulen sowie der Schulverwaltung, der Staatlichen Schulaufsicht bzw. Schulberatung wirksame Kurskorrekturen zu fordern.

Die Einführung von Instrumenten der Neuen Verwaltungssteuerung (NVS) in die öffentliche Verwaltung Hessens war mit folgenden erklärten Zielsetzungen verbunden:

- Effizienzsteigerung in der Verwaltung durch Orientierung an betriebswirtschaftlichen Methoden,
- Qualitätsverbesserung durch Dezentralisierung und mehr Eigenverantwortung,
- Entbürokratisierung und mehr Bürgernähe,
- Integration von Fach- und Ressourcenverantwortung,

Die Schaffung dezentraler Verantwortlichkeiten und der Verzicht auf operative Eingriffe durch die Ministerien standen dabei im Mittelpunkt.

Die Vereinigung der Schulaufsichtsbeamtinnen und Schulaufsichtsbeamten des Landes Hessen (**VSH**) begrüßt diese Zielsetzung. Die Instrumente der NVS können dazu beitragen, die Ressourcen für die qualitative Weiterentwicklung des hessischen Schulwesens zielgerichteter einzusetzen. Das setzt aber voraus, dass sich die Umsetzung der NVS im Bildungsbereich konsequent von ihrem Kerngedanken, der Integration von pädagogischen Zielen und transparenter Finanzplanung, leiten lässt.

Ministerpräsident Koch hat bereits im Jahr 2006 darauf hingewiesen, dass die NVS *„auf keinen Fall zu einer Verrechnungsmaschine verkommen dürfe, sondern der Herstellung der Rationalität zwischen der Qualität von Dienstleistungen und den dafür notwendigen Ressourcen dienen müsse“*.

Mit Unverständnis und Sorge beobachtet die VSH, dass insbesondere im Hessischen Kultusministerium die positive Zielorientierung aus den Augen verloren wurde und befürchtete negative Entwicklungen bereits eingetreten sind.

Anstatt sich bei einer Zielbestimmung des hessischen Bildungswesens am Anspruch der Schülerinnen und Schüler auf bestmögliche Förderung auszurichten, werden mit erheblichem Aufwand fiktive Beträge zwischen den einzelnen Institutionen des Bildungsbereichs hin- und her gerechnet. Es werden Hürden für die Zusammenarbeit errichtet, wo Grenzen abgebaut werden sollten. Komplizierte Verrechnungsschemata innerhalb der Bildungsverwaltung machen aber keinen hessischen Schüler, keine hessische Schülerin klüger.

Als „Orientierung“ für Qualitätsverbesserungen werden „Qualitätsrahmen“ erarbeitet, die offenbar ohne eine realistische Ressourcenbetrachtung eine unüberschaubare Fülle von Qualitätskriterien formulieren und damit realitätsferne und in der Summe unerfüllbare Ansprüche an Schulleitungen, Lehrkräfte und Schulaufsichtsbeamtinnen und – beamten stellen. Noch gravierender ist die Tatsache, dass der Einführung dieser Qualitätsmanagementsysteme eine handlungsleitende Zieldimension fehlt.

Auf Unverständnis stößt insbesondere eine Entwicklung, die die Bürokratisierung eher vorangetrieben hat, als ihr entgegenzuwirken. Die enorme Zunahme von Berichtspflichten, die umfassende Ausrichtung des gesamten Tuns auf „vergleichende Evaluation“ und immer mehr operative Eingriffe des Kultusministeriums in die tägliche Arbeit schmälern die Eigenverantwortung der nachgeordneten Dienststellen, anstatt sie zu stärken und haben zudem zu einer erhöhten Arbeitsbelastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geführt.

Eine Folgewirkung ist aus Sicht der Betroffenen außerdem, dass sich die Institutionen des hessischen Bildungswesens in den vergangenen Jahren mehr und mehr auseinander entwickelt haben, weil unter dem falsch verstandenen Begriff der ‚Verursachungsgerechtigkeit‘ eine ständige Suche nach den vermeintlich Schuldigen eingesetzt hat.

Diese Entwicklung steht in klarem Widerspruch zu den auf Erfahrungen beruhenden Einschätzungen eines Fachkongresses:

„Bei der Qualitätsentwicklung spielt der Gedanke eines homogenen, aufeinander abgestimmten und miteinander verflochtenen Systems der Qualitätssicherung, das Bereiche wie „Bildungsstandards“, „Vergleichsarbeiten“, „schulische Selbstständigkeit“ und „Unterstützungssysteme“ umfasst, eine zentrale Rolle.“ (Qualitätssicherung an Bayerns Schulen, Dokumentation zum Fachkongress am 25. / 26. November 2005 in Eichstätt, S.143)

Und bezogen auf die Schulaufsicht:

„In einem neuen Kontext versteht sich die Schulaufsicht als Berater, als Brückenbauer zwischen den Schulen und dem Kultusministerium sowie als Wegweiser. (a. a. O; S: 140) Mehr Eigenständigkeit an den Schulen bedeutet auch, dass die Schulaufsicht diese Selbstständigkeit nicht nur fördernd begleitet, sondern auch selbst die gegebenen Freiräume kreativ nutzt und vorlebt.“ (a. a. O; S: 143)

Daraus folgt für Hessen: Es ist an der Zeit, erkennbare Fehlentwicklungen kritisch zu analysieren und konsequente Kurskorrekturen einzuleiten.

Deshalb fordert die **VSH** ein

MORATORIUM

für die Neue Verwaltungssteuerung im Bildungsbereich

Forderungen im Einzelnen:

- Dem Grundgedanken der Neuen Verwaltungssteuerung, den einzelnen Institutionen im Rahmen klarer Zielbestimmung mehr Eigenverantwortung und damit Freiräume zur Gestaltung ihrer Aufgabenwahrnehmung zu ermöglichen, ist oberste Priorität einzuräumen. Dazu muss der Zielkonzeption der Neuen Verwaltungssteuerung auch im Bildungsbereich Geltung verschafft werden.
- Die NVS-Instrumente (SAP-Controlling, Qualitätsmanagement CAF, Balanced Score Card etc.) können nicht kritiklos übernommen werden, sondern müssen fundamental auf die spezifischen Ziele des Bereiches **Bildung und Erziehung** ausgerichtet werden. Das gilt im besonderen Maße für die vorgesehene Einbeziehung der Schulen.
- Eine verlässliche inhaltliche und organisatorische Perspektive für die hessische Schulaufsicht muss durch Festschreibung ihrer Kernleistungen im Kontext der Zielorientierung des gesamten Bildungsbereiches gesichert werden.
- Durch eine angemessene personelle und sächliche Ausstattung muss die Schulaufsicht in die Lage versetzt werden, den hohen Anforderungen gerecht zu werden, die sich aus der Gesamtverantwortung des Staates für das Schulwesen in einer sich immer rascher wandelnden Gesellschaft ergibt.
- Die erforderliche Neuorientierung der Neuen Verwaltungssteuerung sollte auf der Grundlage der Empfehlungen eines unabhängigen Gutachtergremiums erfolgen.

Sehr geehrter Herr Staatsminister,
sehr geehrte Damen und Herren Abgeordnete,

die **VSH** versteht diesen Brief als Anstoß zu einer Partei übergreifenden Diskussion. Sie hofft und erwartet, dass die neue Situation im Hessischen Landtag und in der Landesregierung eine konstruktiv-kritische Analyse der unbefriedigenden Ist-Situation ermöglicht und zu wirksamen Kurskorrekturen führt.

Mit freundlichen Grüßen

gez.
Sylvia Ruppel

Vorsitzende