



Schulverwaltungs Ausgaben auf dem Prüfstand

Investitionen in Lerninnovationen statt Geld für Bürokratie

18. Februar 2009

Die Ausgaben für Schulverwaltung erreichen neue Höchstwerte. Trotz sinkender Schülerzahlen wird mehr Geld für Schulverwaltung ausgegeben, im Jahr 2005 über eine Milliarde Euro. Zwischen 1995 und 2005 nahmen die Schulverwaltungs Ausgaben aller Bundesländer um durchschnittlich 2,4% pro Jahr zu. Die öffentlichen Ausgaben für Schulen stiegen in diesem Zeitraum dagegen nur um 1,27%, im Osten sanken sie.

Betrachtet man die Schulausgaben im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt (BIP), so ist der Befund ebenfalls bedenklich: Im Verhältnis zur Bruttowertschöpfung sanken die Ausgaben für Schulen in 13 von 16 Bundesländern von 1995 bis 2005. Nur Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein gaben relativ gesehen mehr Geld für Schulen aus.

Trotz des absoluten Rückgangs waren die Ausgaben für Schulen im Verhältnis zum BIP im Osten deutlich höher als im Westen: Die östlichen Bundesländer erreichten 2005 ein Ausgabenniveau zwischen 2,5 und 3,2% des BIP. Die westlichen Bundesländer gaben zwischen 1,4 und 2,5% des BIP für Schulen aus.

Sachsen und vor allem Sachsen-Anhalt haben Bildungsinnovationen mit weniger Bürokratie vorangetrieben. Trotz mangelnder Transparenz weisen darauf gestiegene Ausgaben pro Schüler, gesunkene Schulverwaltungs Ausgaben und gute PISA-E-Ergebnisse hin.

Mehr Investitionen in Lerninnovationen sind notwendig, da Qualifikationsanforderungen steigen. Um diese Aufgabe zu bewältigen und um Zukunftsmärkte zu schaffen, sollte projektwirtschaftlich investiert werden. Das neu aufgelegte, milliardenschwere Konjunkturpaket kann nur ein erster Schritt sein. Mehr Transparenz ist nötig, um sinnvoll zu investieren. Der demografische und strukturelle Wandel erfordert, dass mehr Lernende mehr und besser lernen können. Dazu bedarf es Investitionen in:

- die Förderung von mehr Lernenden und Benachteiligten;
- mehr Zeit, Weiterbildung und berufliche Perspektiven für Lehrende;
- schlauere Lernumgebungen und Lerntechnologien;
- die intelligentere Zusammenarbeit aller Beteiligten.

www.
dbresearch.de

Autoren

Thomas Dapp
+49 69 910-31752
thomas-frank.dapp@db.com

Ingo Rollwagen
+49 69 910-31814
ingo.rollwagen@db.com

Editor

Stefan Schneider

Publikationsassistentz

Pia Johnson

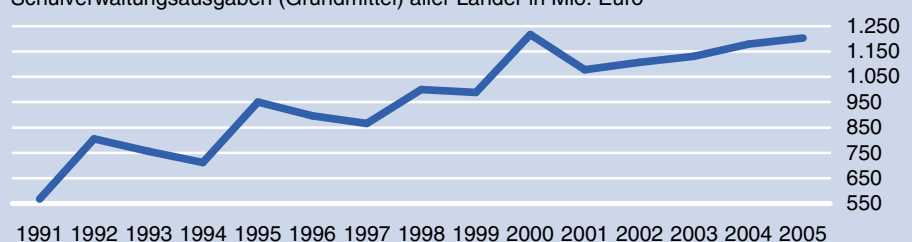
Deutsche Bank Research
Frankfurt am Main
Deutschland
Internet: www.dbresearch.de
E-Mail: marketing.dbr@db.com
Fax: +49 69 910-31877

DB Research Management

Norbert Walter

Ständig neue Gipfel im Blick

Schulverwaltungs Ausgaben (Grundmittel) aller Länder in Mio. Euro



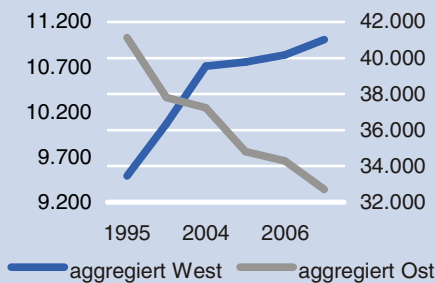
Quellen: Statistisches Bundesamt, DBR



Gipfelstürmer Bildungsbürokratie

Öffentliche Ausgaben für allgemein- und berufsbildende Schulen

Östliche und westliche Bundesländer, in Mio. Euro

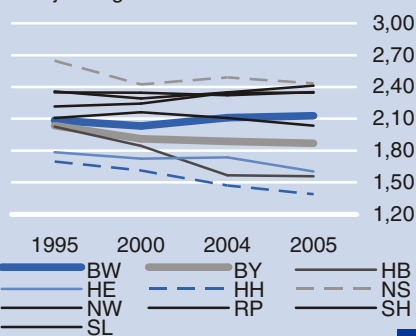


Quellen: Bildungsfinanzbericht 2008, DB Research

1

Relativ betrachtet: allgemein- und berufsbildende Schulen im Westen

Öffentliche Ausgaben im Vergleich zum jeweiligen BIP



Quelle: Bildungsfinanzbericht 2008

2

Bildung auf dem Gipfel?

Alles strebt zum Gipfel, wenn es um Bildung geht. So scheint es zumindest. Nach dem Pisa-Schock ist Bildungspolitik für Wähler wichtiger geworden. Die Bildungspolitiker haben reagiert, indem sie nicht nur rhetorisch neue Gipfel erklommen, sondern auch Investitionen tätigten und Reformen anschoben. Ende Oktober 2008 fand ein Bildungsgipfel im Kanzleramt statt. Der Bund fördert innerhalb des Konjunkturpaketes II Investitionen der Länder und Kommunen in Kindergärten, Schulinfrastruktur und Hochschulen mit über sechs Milliarden Euro. Schulen, Schuldirektoren und Lehrer wurden in den letzten Jahren mit Reformen überzogen. Doch auch in anderer Hinsicht stürmten die Bildungspolitik und die Bildungsbürokratien neuen Gipfeln entgegen: So stiegen die Schulverwaltungsausgaben in vielen Bundesländern, während relativ gesehen weniger Geld für Schulen, Schulleiter und Lehrer ausgegeben wurde.

Gegenläufige Entwicklung der absoluten Bildungsausgaben für Schulen in Ost und West...

Doch wie viel Geld wurde für Schulen ausgegeben?

Absolut gesehen wurden in Deutschland im Jahre 2005 von öffentlicher und privater Seite in internationaler Abgrenzung¹ ca. 114 Mrd. Euro für Bildung ausgegeben (5,1% des BIP). In nationaler Abgrenzung wurden im Jahr 2005 für Schulen durch die Bundesländer ohne den Bundesanteil 49,5 Mrd. Euro ausgegeben.

Betrachtet man die Ausgaben für allgemeinbildende und berufsbildende Schulen, weisen die Bundesländer gegenläufige Entwicklungen auf (vgl. Grafik 1).²

Ausgaben für Schulen relativ zum BIP: Drei Bundesländer geben mehr aus...

Da die Analyse der absoluten Bildungsausgaben, nicht zuletzt wegen der unterschiedlichen Anzahl und Größe der Bundesländer in Ost und West wenig aussagekräftig ist,³ werden die öffentlichen Ausgaben für Schulen relativ zur Bruttowertschöpfung der jeweiligen Bundesländer betrachtet. Dabei fällt auf, dass sich die Schulausgaben in Verhältnis zum BIP im Zeitraum von 1995 bis 2005 nur in drei von sechzehn Bundesländern erhöht haben – in Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein. (vgl. Grafik 2).

... der Osten gibt immer weniger aus...

Alle anderen Bundesländer haben ihre relativen Schulausgaben gesenkt. Vor allem im Osten haben die Bundesländer ihre Schulausgaben im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt von einem höheren Startniveau stark zurückgefahren (vgl. Grafik 3).

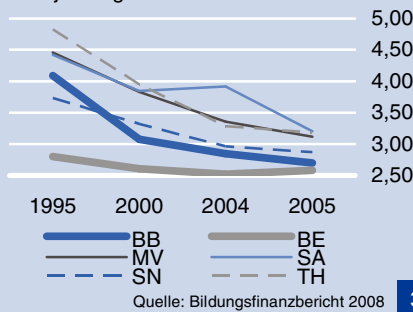
¹ Das statistische Bundesamt erfasst die Ausgaben für Bildung in internationaler und nationaler Abgrenzung. In dieser Analyse wird auf die internationale Abgrenzung zurückgegriffen, um Deutschland mit anderen Ländern vergleichbar zu machen. Um die Bildungsausgaben der Länder und besonders die Ausgaben für Schulverwaltung in den verschiedenen Bundesländern zu analysieren, wird auf national abgegrenzte Daten des Statistischen Bundesamtes Rückgriff genommen.

² Um die Ausgaben für Schulen auf Landesebene zu analysieren, wurde auf den Bildungsfinanzbericht 2008 und auf Daten des Statistischen Bundesamtes zurückgegriffen. Mit Ostdeutschland werden die Bundesländer Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt, Sachsen und Thüringen bezeichnet.

³ Der unterschiedlichen Größe und den damit verbundenen Ausgabenunterschieden der Bundesländer wird mit zwei Skalen in Grafik 1 Rechnung getragen.

Relativ betrachtet: allgemein- und berufsbildende Schulen im Osten

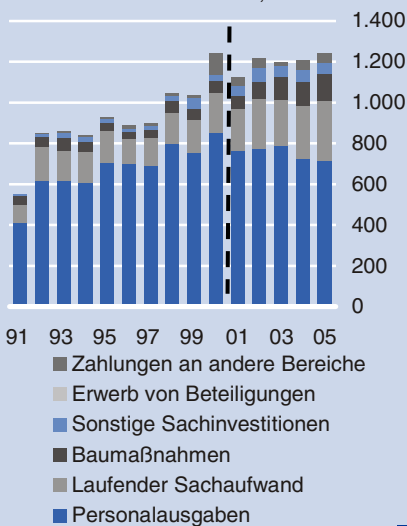
Öffentliche Ausgaben im Vergleich zum jeweiligen BIP



3

Ständig neue Gipfel im Blick

Ausgaben für Schulverwaltung aller Bundesländer in Mio. Euro, 1991 - 2005



4

Immerhin über eine Milliarde Euro für Bildungsbürokratie

... aber Ausgabenanteil im Osten höher

Daher weist der Osten im Jahr 2005 mit einer Bandbreite von 2,5 bis 3,2% des jeweiligen BIP einen höheren Ausgabenanteil auf, als die westlichen Bundesländer mit einer Bandbreite von 1,4 bis knapp 2,5% des jeweiligen BIP. Mit anderen Worten geben die östlichen Bundesländer nach wie vor relativ mehr Geld für Bildung an Schulen aus, als die westlichen Bundesländer.

Bürokratie auf dem Weg zu neuen Gipfeln

Obwohl im Zeitraum von 1995 bis 2005 relativ weniger Geld für die Bildung an Schulen ausgegeben wird, stellt sich die Frage, wie sich im gleichen Zeitraum die Ausgaben für Bildungsbürokratie entwickelt haben. In einem ersten Schritt betrachten wir die absoluten Schulverwaltungsausgaben aller sechzehn Bundesländer. Hierbei offenbart sich ein klarer Trend: Die Schulverwaltungsausgaben gehen kontinuierlich nach oben!⁴ Unsere Analyse zeigt, dass die Schulverwaltungsausgaben aller Bundesländer zusammen seit 2001 weiter gestiegen sind.⁵ Die Aktenberge wachsen (vgl. Grafik 4).

Hinzu kommt: Vergleicht man den Anstieg der Schulverwaltungsausgaben und den Anstieg der Ausgaben für Schulen aller Bundesländer, zeigt sich, dass die Schulverwaltungsausgaben trotz sinkender Schülerzahlen zwischen den Jahren 1995 und 2005 um durchschnittlich 2,4 (2,39)% pro Jahr zunahm. Die öffentlichen Ausgaben für Schulen stiegen im selben Zeitraum dagegen nur um 1,27%, wobei sie im Osten sogar sanken.

Zwar machen Schulverwaltungsausgaben nur einen kleinen Teil der Gesamtausgaben der öffentlichen Haushalte für allgemeinbildende und berufliche Schulen aus. Im Jahre 2005 betragen diese 49,5 Mrd. Euro bzw. 50,2 Mrd. Euro mit den Ausgabenanteilen des Bundes (Bildungsfinanzbericht 2008). Doch obwohl der Anteil der Schulverwaltungsausgaben nur rund zwei Prozent der öffentlichen Gesamtausgaben von Bund, Länder und Gemeinden für Schulen ausmacht, zahlte der Steuerzahler im Jahr 2005 immerhin rund 1,2 Milliarden Euro nur für die Verwaltung von Schulen, d.h. für Beamte und Angestellte in Landesministerien und diversen Schulverwaltungseinheiten.⁶ Ob diese Ausgaben der Qualität der angebotenen Bildung und dem einzelnen Schüler zugute kommen, sei dahingestellt. Sicher ist, dass Schulleiter viel Zeit benötigen für überdimensionierte Verwaltungsvorgänge, Vorschriften und teilweise wenig kohärente Verordnungen in Schulrecht und Schulverwaltung.

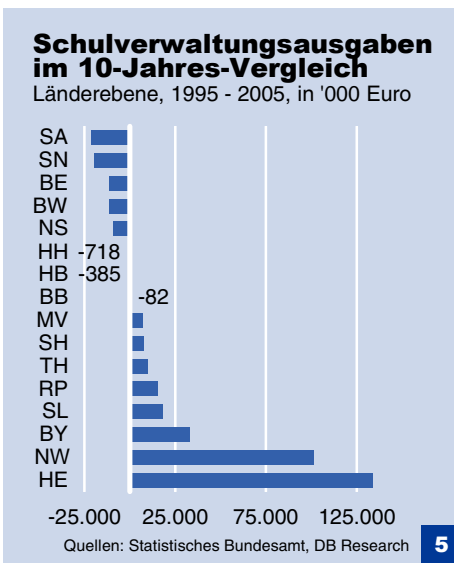
⁴ Leider sind neben Trendaussagen nur wenige Aussagen und Einschätzungen hinsichtlich der Effektivität und Effizienz der Schulverwaltungsausgaben im Ländervergleich möglich, da die Datenbasis aufgrund der mangelnden Vergleichbarkeit und fehlender Berichtsstandards unterhalb der 16 Bundesländer dies nicht zulässt.

⁵ Diese Analyse schließt an eine Analyse der Schulverwaltungsausgaben von DB Research aus dem Jahr 2004 an (vgl. Rollwagen, 2004).

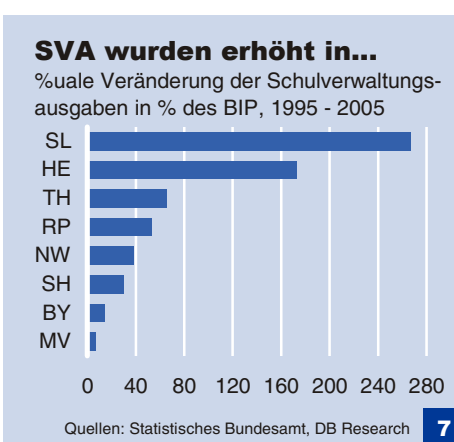
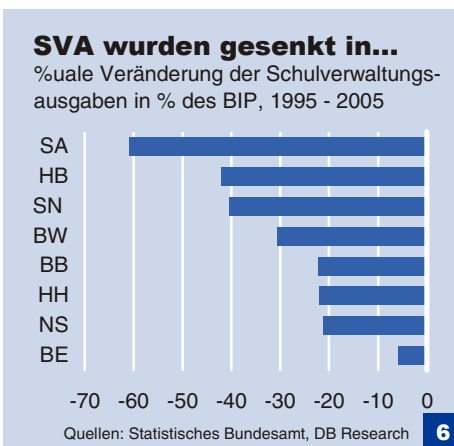
⁶ Da bisher keine einheitliche statistische Erfassung der Schulverwaltungsausgaben vorliegt, sind die Angaben in den jeweiligen Landeshaushalten nur wenig vergleichbar. Meist ist nicht erkennbar, ob Ausgaben für Schulverwaltung nur Ausgaben für Schulaufsichtsfunktionen oder auch Ausgaben für Mitarbeiter in Landesministerien umfassen, deshalb werden hier diese beiden voneinander politisch-institutionell getrennten Gruppen gemeinsam betrachtet.



Föderalismus erschwert den Vergleich



Einige Bundesländer gaben absolut weniger für Schulverwaltung aus



Bürokratiegipfelstürmer... allerorten?

So weit, so besorgniserregend. Dank der höchst ambivalenten Föderalismusreform aus dem Jahr 2006 gibt es sechzehn teils sehr unterschiedliche – und immer unterschiedlicher werdende – Landesgesetze und Vorschriften für Schulen. Es gibt sechzehn unterschiedliche Vorgehensweisen hinsichtlich der Schulverwaltung, des Schulbaus, der Schulgründung sowie der Formen der Schulinspektion sowie der internen und externen Evaluation.

Da keine einheitlichen Grundlagen zur Erfassung der Schulverwaltungs- und anderer Ausgaben für die Bildungsbürokratie bestehen, wird ein Vergleich zwischen Bundesländern zur großen Herausforderung.⁷ Aufgrund der Intransparenz sollten alle Ergebnisse vorsichtig interpretiert werden. Dennoch lohnt ein Vergleich und es kristallisieren sich interessante Zusammenhänge heraus. Folgenden Fragen sind wir nachgegangen:

Haben alle Bundesländer mehr Geld für Schulverwaltung ausgegeben? Sind Zeichen für eine Besserung der „Bürokratitis“ erkennbar?⁸ Gibt es Zusammenhänge zwischen der Entwicklung der Schulverwaltungsausgaben und der Schulbildungsqualität?

Schulverwaltungsausgaben im Fokus

Bei der Betrachtung der absoluten Ausgaben für Schulverwaltung im Zehn-Jahres-Vergleich zeigt sich, dass Sachsen-Anhalt, Sachsen, Berlin, Baden-Württemberg, Niedersachsen und auch die Hansestädte Hamburg und Bremen sowie Brandenburg weniger Geld für Schulverwaltung ausgaben. Die restlichen Bundesländer erhöhten ihre absoluten Ausgaben für die Schulbürokratie (vgl. Grafik 5).

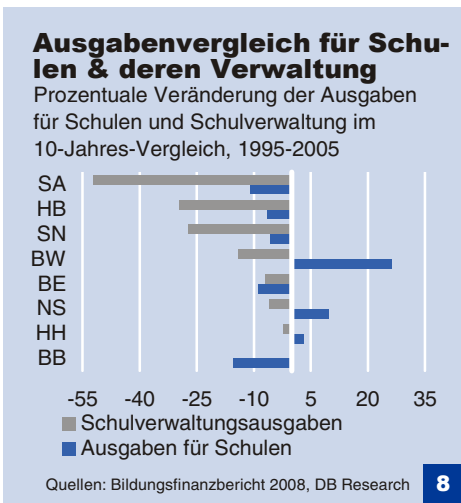
Schulverwaltungsausgaben im Verhältnis zum BIP

Die Betrachtung der absoluten Schulverwaltungsausgaben liefert allerdings nur einen Teil des Bildes. Da die sechzehn Bundesländer unterschiedlich groß sind, empfiehlt es sich, die Schulverwaltungs- ausgaben auch im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt zu betrachten. Daraus ergibt sich, dass wiederum Sachsen-Anhalt, Bremen und Sachsen in Sachen Bürokratieabbau im Schulbereich die Nase vorn haben: Sie haben die Schulverwaltungsausgaben am stärksten gesenkt. Andere Bundesländer haben nach Datenlage die Schulverwaltungsausgaben weiter erhöht – allen voran das Saarland, Hessen, Thüringen und Rheinland-Pfalz (vgl. Grafik 6, 7).

⁷ In der vorliegenden Analyse wurde auf Daten zu Schulverwaltungsausgaben zurückgegriffen, die das Statistische Bundesamt auf Grundlage der Meldungen der jeweiligen Bundesländer und ihrer statistischen Ämter erhält. Teils ergeben sich in den Daten statistische Artefakte (Bspw. in Thüringen, wo in einigen Jahren die Ausgaben für Personalkosten für Schulverwaltung höher waren als die gesamten Ausgaben für Schulverwaltung). Diese Artefakte entstehen, da es keine einheitliche Regeln zur Erfassung der Schulverwaltungsausgaben und deren Komponenten zwischen den Bundesländern gibt.

⁸ Bei der Einschätzung, ob Verbesserungen erkennbar sind, wird an eine Analyse der Schulverwaltungsausgaben von DB Research aus dem Jahr 2004 angeknüpft (vgl. Rollwagen, 2004).

Musterschüler Baden-Württemberg, Niedersachsen und Hamburg



Schulverwaltungsausgaben und jeweilige Bildungsausgaben

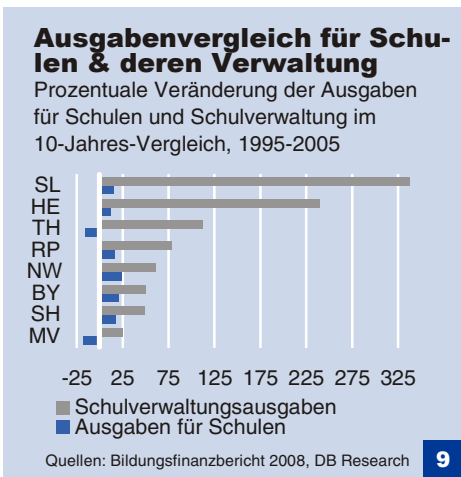
Das Bruttoinlandsprodukt ist eine gute Vergleichsgröße für eine erste Analyse. Um ein noch umfassenderes Bild zu erhalten, wurde zusätzlich betrachtet, wie sich die Ausgaben für Schulen und die Schulverwaltungsausgaben im Zehn-Jahres-Vergleich (1995-2005) entwickelten (vgl. Grafik 8,9).

Deutlich zu erkennen ist, dass Sachsen-Anhalt, die Hansestadt Bremen und Sachsen die Schulverwaltungsausgaben zurückgeführt haben. Die eigentlichen Musterschüler sind Baden-Württemberg, Niedersachsen und Hamburg. Wie die Analyse zeigt, schafften es diese drei Bundesländer im Zeitraum von 1995 bis 2005 die Schulverwaltungsausgaben zurückzuführen und gleichzeitig die Bildungsausgaben zu erhöhen. In Thüringen und Mecklenburg-Vorpommern sind die Ausgaben für Schulen zurückgegangen, gleichzeitig stiegen aber die Schulverwaltungsausgaben.

Teils weniger Schüler in Deutschland – trotzdem höhere Schulverwaltungsausgaben

Besonders aufschlussreich ist ein weiterer Vergleich: Der Vergleich der Entwicklung der Ausgaben pro Schüler und der Ausgaben für Schulverwaltung⁹ (vgl. Grafik 10, 11).

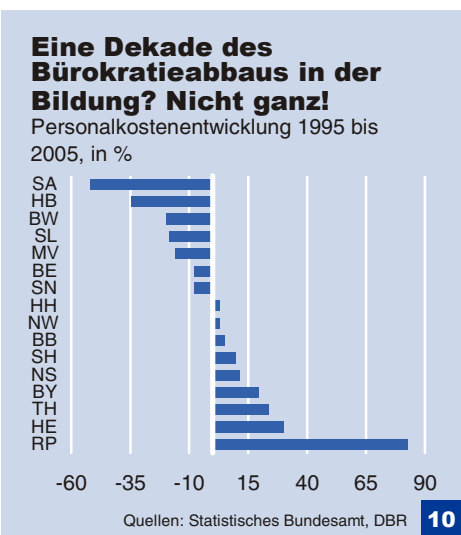
Hier zeigt sich, dass Sachsen-Anhalt, Sachsen, Baden-Württemberg, Niedersachsen, Berlin und Brandenburg auf Dauer mehr Geld für Schüler und weniger für deren Verwaltung ausgaben.



Leichte Besserung für Bürokratie...

Da bei den Schulverwaltungsausgaben die bereits angesprochene Abgrenzungsproblematik erheblich ist, betrachten wir zusätzlich die Personalkosten, um nachzuvollziehen, wie stark die Bürokratie ausgeprägt ist. Über die Hälfte der Schulverwaltungsausgaben sind Ausgaben für Personalkosten. Darüber hinaus handelt es sich in der Regel bei den in der Schulverwaltung tätigen Personen um verbeamtete Mitarbeiter.¹⁰ Da aufgrund dieser Beschäftigungsverhältnisse die Schulverwaltungsausgaben wenig flexibel gestaltbar sind, es sich um remanente Kosten handelt, lässt sich mit der Analyse der Entwicklung der Personalkosten für Schulverwaltung in den einzelnen Bundesländern auch beurteilen, wie stark die Bürokratie ausgeweitet wurde („Bürokratie“).

Die rote Laterne geht an Rheinland-Pfalz



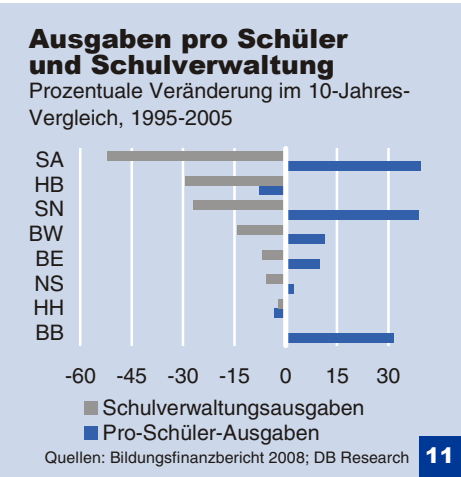
... doch nicht durchgehend

Betrachtet man die Entwicklung der Personalkosten als Teil der Schulverwaltungsausgaben, dann führt mit Abstand Rheinland-Pfalz: Nach vorliegenden Daten hat die rheinland-pfälzische Schulverwaltung im Zeitraum von 1995 bis 2005 ihre Personalkosten um über 80% erhöht.¹¹ Eine Dekade des viel beschworenen Bürokratieabbaus sieht anders aus. An zweiter Stelle, aber mit weitaus moderateren Personalkostensteigerungen, liegt Hessen mit ca. 30% (vgl. Grafik 10).

⁹ Aufgrund der Datenlage war der eigentlich wünschenswerte Vergleich der Pro-Schüler-Schulsausgaben und der Pro-Schüler-Schulverwaltungsausgaben leider nicht möglich.

¹⁰ Über alle Bundesländer hinweg machen die Personalausgaben durchschnittlich um über 60% der gesamten Schulverwaltungsausgaben aus (mit beträchtlichen Abweichungen und Unsicherheiten aufgrund der mangelnden Einheitlichkeit).

¹¹ Zwar gibt Rheinland-Pfalz im Vergleich der Bundesländer mit 71 Euro pro Schüler relativ wenig Geld für Schulverwaltung aus. Jedoch wurde mehr Geld für Personal ausgegeben. Ausgaben, die über lange Sicht gesehen schwer zurückzuführen sind.



Schulverwaltungsausgaben pro Schüler zwischen 13 und über 400 Euro



Sachsen-Anhalt vorbildlich

Erfreuliche Ergebnisse bei den Personalkosten dagegen in Sachsen-Anhalt, Bremen und Baden-Württemberg: Vor allem in Sachsen-Anhalt ist es über eine Dekade gelungen, Personalkosten für Schulverwaltung und somit die Schulverwaltungsausgaben zu reduzieren. Jährlich wurden im Durchschnitt sieben Prozent der Personalkosten für Schulverwaltung eingespart. Es wurde weniger Geld für die Bildungsbürokratie ausgegeben, ohne dabei auf Innovationen, wie neue Instrumente in der Schulverwaltung und auch Schulevaluation zu verzichten, die auf Dauer helfen können, die Qualität der Bildung zu verbessern.

Ausgaben pro Schüler und für Schulverwaltung ein weiterer Hinweis auf Allokationsgespür

Doch Sachsen-Anhalt ist nicht nur deshalb ein Musterschüler in Sachen Bürokratieabbau, weil es die Personalkosten für Schulverwaltung am stärksten zurückführte.

Sachsen-Anhalt konnte auch die Kosten für Bürokratie begrenzen. Das mag zwar in Anbetracht zurückgehender Schülerzahlen nahe liegend erscheinen, andere Länder haben dies jedoch nicht geschafft.

Gleichzeitig wurde in Sachsen-Anhalt mit 5.300 Euro relativ viel Geld pro Schüler ausgegeben. Das Land bewegt sich bezogen auf die Pro-Kopf-Schülerausgaben in der Spitzengruppe aller Bundesländer, neben Hamburg, Berlin und Thüringen, die von 5.300 bis 5.700 Euro pro Schüler ausgaben (vgl. Grafik 13).

Betrachtet man auch die Schulverwaltungsausgaben in Relation zur Schülerzahl, zeigt sich, dass Sachsen-Anhalt mit um die 90 Euro relativ wenig Geld für Schulverwaltung pro Schüler ausgab.¹² Zum Vergleich: Berlin gab im Jahr 2005 über 400 Euro für Schulverwaltung pro Schüler aus und Hessen um die 270 Euro. Sachsen-Anhalt wird nur von fünf der alten Bundesländer hinsichtlich der Ausgaben pro Schüler für Schulverwaltung unterboten.¹³ Sachsen-Anhalt hat es auf der Grundlage dieser Daten nach der Wiedervereinigung und vor allem in den letzten Jahren geschafft, dauerhaft mehr Geld für Schüler und weniger für Bildungsbürokratie auszugeben. Sachsen-Anhalt beweist Allokationsgespür und kann damit zumindest in Sachen Bürokratiebegrenzung auch als Vorbild für andere Bundesländer dienen, die mit zurückgehenden Schülerzahlen konfrontiert sind und nicht mehr Geld für die Verwaltung von Schulen ausgeben wollen.

¹² Diese Berechnungen können nur zur ersten Orientierung dienen, da gerade im Fall des Bundeslandes Berlin und im Saarland Unstimmigkeiten in den Daten zu erkennen sind, die nur auf Basis einer transparenten Datenerfassung zu klären wären.

¹³ Im Jahr 2005 gaben nur Rheinland-Pfalz (mit 71 Euro), Bayern und Schleswig-Holstein (mit 67 Euro), Baden-Württemberg (mit 51 Euro) und die Hansestadt Bremen (mit nur 13 Euro) weniger pro Schüler für die Schulverwaltung aus.

Mehr Geld für Schulverwaltung, bessere Bildungsergebnisse?

Bisher gibt es keine transparenten und vergleichbaren Maßstäbe für Schulqualität, die Ergebnisse von Bildungsanstrengungen sowie die Ausgaben für die Verwaltung von Schulen. Deswegen lässt sich zu der Frage, wie effizient die Schulverwaltungsausgaben sind, keine belastbare Aussage treffen.

Um einen Hinweis auf den Zusammenhang zwischen den Ausgaben für Bildung, der Entwicklung von Schulverwaltungsausgaben und der Schulbildungsqualität geben zu können, wird hier auf die Ergebnisse der PISA-Studie auf Länderebene der OECD (PISA-E) zurückgegriffen.

Ohne mit dieser Analyse von Daten etwas über die qualitative Entwicklung der jeweiligen Bildungs- und Schulsysteme aussagen zu können, liefern diese Analysen immerhin ein Teil des Puzzles. Dabei fällt auf, dass diejenigen Länder, die es geschafft haben, weniger für ihre Schulverwaltung auszugeben, wohl allgemein Augenmaß bezüglich ihrer Ausgaben und ein Händchen für das Management ihrer Bildungssysteme hatten.

Die PISA-E-Studie auf Bundesländerebene zeigt, dass einige der Länder in der Spitzengruppe mit dabei sind, die sich schon als Musterschüler im Hinblick auf die Eindämmung der Schulverwaltungsausgaben empfohlen hatten (unter anderem auch Sachsen-Anhalt, vgl. Grafik 14). Im Freistaat Sachsen haben es die Bildungspolitiker im Zeitraum von 1995 bis 2005 nicht nur vermocht, mehr für die Bildung ihrer Schüler auszugeben. Nein, den fünfzehnjährigen Schülerinnen und Schülern aus Sachsen wird auch bescheinigt, dass sie auf internationaler Ebene gut mithalten können.¹⁴ (vgl. Grafik 15).

Wie diese eingehende Betrachtung der Entwicklung der Schulverwaltungsausgaben zeigt, kristallisiert sich das Land Sachsen-Anhalt als eines der erfolgreicherer Bundesländer heraus: Hier wurde relativ viel Geld pro Schüler ausgegeben. Trotz großer Herausforderungen wurden die Ausgaben für Schulverwaltung gesenkt und den Schülern Lernmöglichkeiten geboten. Gleichzeitig konnten relativ gute Bildungsergebnisse erzielt werden. Andere Bundesländer wie Sachsen schlagen sich zwar hinsichtlich der Bildungsergebnisse im nationalen und internationalen Maßstab besser. Sachsen gab aber trotz zurückgehender Schülerzahlen mehr für die Verwaltung von Schulen aus. Doch warum ist es wichtig, sich heute mit Schulverwaltungsausgaben auseinanderzusetzen? Wie hängen Lerninnovation sowie die Verbesserung von Bildungsangeboten und die (Ausgaben für) Schulverwaltung zusammen?

Musterschüler im Hinblick auf Bürokratie auch Musterschüler im Hinblick auf Bildungsergebnisse



¹⁴ Sachsen löst mit 541 Punkten in der naturwissenschaftlichen Kompetenz den bisherigen PISA-Sieger Bayern (533) ab und schafft es auch im OECD-Vergleich, direkt hinter dem Spitzenreiter Finnland (563) aufgeführt zu werden. Sachsen-Anhalt ist mit einem Testergebnis von 518 Punkten immerhin noch in der unteren Spitzengruppe vertreten.



Bildungsbürokratie und Lerninnovationen – der Zusammenhang

Ausgaben für Schulverwaltung — sinnvoll und notwendig...

Aufsicht des Staates über Bildung gewünscht, ergo: Ausgaben für Schulverwaltung notwendig

Obwohl Ausgaben für Schulverwaltung nicht unmittelbar populär sind, sollte man im Hinterkopf behalten, dass Bildung als Gut für die Gesellschaft so wichtig ist, dass es von staatlicher Seite eine Aufsicht bzw. Qualitätssicherung geben sollte. Dies ist auch in Artikel 7, Absatz 1 des Grundgesetzes festgehalten.

Unabhängig von der grundgesetzlichen Verankerung kann eine richtig verstandene und umgesetzte Schulaufsicht Bildungsangebote verbessern helfen und damit auch die Verwirklichungschancen von Menschen. Steigende Kosten für Schulverwaltung sind notwendig und sinnvoll, sofern sie eine hohe Qualität von Bildungsangeboten gewährleisten bzw. zu deren kontinuierlicher Verbesserung beitragen.

Gute Schulverwaltung – bessere Bildung

Auch wenn die Erfahrungen der vergangenen Jahre die Frage aufwerfen, ob die Schulverwaltungen und Bildungspolitiker alle Möglichkeiten genutzt haben, um bessere Bildungsangebote für mehr Kinder zu gewährleisten, so bleibt doch unbestritten, dass die Leistungen der Schulverwaltung für bessere Bildung wichtig sind: Durch die Gesamtheit der Leistungen der Schulverwaltung¹⁵ können die Regeln für das Wirken und Lernen an Schulen gesetzt und so teils auch bessere Lehr- und Lernbedingungen für Schüler und Lehrer geschaffen werden.

Mangelnde Standards für die Erfassung der Leistung von Schulverwaltungen

Allerdings ist es momentan, aufgrund mangelnder Standards bei der Ausgestaltung der Schulverwaltungsfunktion sowie der statistischen Erfassung von Ausgaben für Schulverwaltungspersonal der Bundesländer nicht möglich, die Leistungen der Schulverwaltungen in verschiedenen Bundesländern adäquat zu vergleichen und sie einer kritischen Würdigung zu unterziehen.

... jedoch nicht, wenn Bürokratie Lehrende und Lernende hemmt

Ausgaben für Schulverwaltung sinnvoll,...

Steigerungen der Schulverwaltungsausgaben ergeben Sinn, wenn Schul- und Fachleiter wie auch Lehrer durch bessere, kohärentere Regeln und Bestimmungen im Schulrecht entlastet werden. Sie sind auch sinnvoll, wenn damit bessere Rahmenbedingungen und vor allem Planungssicherheit geschaffen werden können, so dass Schulen sich besser selbst verwalten und autonom entscheiden können. Wenn die Bildungsbürokratie Reformeifer in Akten erstickt, sind höhere Ausgaben für die Schulverwaltung nicht sinnvoll.

... wenn Schulen autonom entscheiden können

Neue Gipfel der Schulverwaltungsausgaben – Na und?!

Schulverwaltungsausgaben aufgrund der Faktoren Zeit...

Schulverwaltungsausgaben machen nur einen kleinen Teil der Gesamtausgaben für Schulen aus, jedoch ist die Schulverwaltung aufgrund des Zeitfaktors und der notwendigen Kohärenz von Regeln von zentraler Bedeutung. Zum einen kann Schulverwaltung die Schul- und Fachleiter in Schulen viel kostbare Zeit kosten. Diese kommt dann nicht mehr dem Gelingen von Bildungsprozessen zugute. Gute Schulverwaltung spart Zeit, zu viel Bildungsbürokratie kostet Zeit.

¹⁵ Die Leistungen der Schulverwaltungen bestehen in der Wahrnehmung der Dienst-, Fach- und Rechtsaufsicht. Darüber hinaus kümmern sich einige Schulverwaltungen zusammen mit Experten in Ministerien auch um die Bildungsplanung und Personalentwicklung. Da eine klare Trennung zwischen Mitarbeitern der Schulaufsicht und den Mitarbeitern in Landesministerien nicht möglich ist, werden hier die normativen Tätigkeiten der Ministerien, die die Voraussetzungen für das Schulmanagement schaffen und die Funktionen der Schulaufsicht gesamthaft diskutiert.

**...und der Notwendigkeit der kohären-
ten Gestaltung von Rahmen-
bedingungen wichtig**

Zum anderen ist die Betrachtung der Schulverwaltung und der dafür getätigten Ausgaben wichtig, da Mitarbeiter in Schulverwaltungen, der Schulaufsicht und Ministerien die normativen und operativen Grundlagen, Vorschriften für die Gestaltung von Lernumgebungen und Lernprozessen¹⁶ erdenken, konkretisieren und überprüfen. Wenn diese Regeln nicht kohärent, d.h. widerspruchsfrei und adäquat formuliert sind, hat dies negative Rückwirkungen auf den Schulalltag und die Arbeit der Schul-, Fachleiter und Lehrkräfte sowie letztlich auch auf die Lernprozesse der Schüler.

**Strukturwandel macht projektwirtschaftliches Schul-
management zum Thema...**

Schulverwaltung und deren Verbesserung ist ein wichtiges Thema, da aufgrund der Bevölkerungsentwicklung in der Bundesrepublik und aufgrund der Veränderungen der Wertschöpfungsmuster große Herausforderungen auf unsere Kinder, unser Bildungssystem, jede einzelne Schule zukommen.

Demografischer Wandel...

Zum einen werden aufgrund der demografischen Entwicklung bis ins Jahr 2020 weniger erwerbsfähige Menschen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Das Erwerbspersonenpotenzial sinkt bereits.

... und Strukturwandel der Wertschöpfung...

Zum anderen wird die Wertschöpfung in Wirtschaft und Gesellschaft in Zukunft globaler, schneller, riskanter, schlauer, spezialisierter, kreativer und auch zunehmend kooperativer.¹⁷ Darauf müssen sich junge Menschen mit mehr anwendbarem Wissen, besseren Methoden und Sozialkompetenzen heute einstellen, um sich morgen als Individuum oder auch in Familien verwirklichen zu können.

**... machen Investitionen in besseres Management von Schulen
zum Thema...**

Durch den Strukturwandel wird die Verwaltung von Schulen oder besser, Investitionen in das bessere Management, und die konstruktive Begleitung und Unterstützung von Schulen ein Thema. Investitionen, um Schuldirektoren, Kollegien, Lehrer und Lernberater zu unterstützen, werden wichtiger.

Gerade aufgrund des demografischen Wandels müssen in vielen Regionen innovative Lösungen gefunden werden. Bereits im Zeitraum von 1995 bis 2005 hat der demografische Wandel deutschlandweit und vor allem in den neuen Bundesländern (hier vor allem Sachsen-Anhalt) dazu geführt, dass Schulen geschlossen oder zusammengelegt werden mussten (vgl. Grafik 16).

Dieser Herausforderung werden wir uns auch in Zukunft stellen müssen: Um im beschleunigten, demografischen und strukturellen Wandel Schulschließungen zu vermeiden oder diese so zu gestalten, dass Schülern und anderen Lernenden überlange Anfahrtswege erspart werden. Um dies zu erreichen, müssen Schul- und Bildungslandschaften (besser) gestaltet werden. Um Synergieeffekte der regionalen Bildungszusammenarbeit zu nutzen, müssen Lehrer und auch Schuldirektoren auf andere Formen der teils intensiveren Zusammenarbeit mit anderen Akteuren vorbereitet werden. Wenn Lernen für neue Generationen von Schülern, für veränderte Qualifikati-

**Schulverwaltung auch aufgrund des
Strukturwandels ein Thema**

Qualifikationsanforderungen steigen

**Demografischer und struktureller
Wandel: Innovative Lösungen für
Bildung in Regionen gefragt!**



¹⁶ Beispiele hierfür sind Vorschriften, die den Schulaus- und Schulumbau, das Schulsponsoring oder auch die Einstellung neuer Lehrer sowie Unterrichtszeiten betreffen.

¹⁷ Zu einer ausführlichen Auseinandersetzung mit den Dimensionen des Strukturwandels siehe: Hofmann/Rollwagen/Schneider 2007.

onsanforderungen sinnvoll gestaltet sein soll, müssen sich mehr Lehrer weiterbilden, um mit der Weiterentwicklung des Wissens Schritt halten zu können. Wenn Lehrer auch in Zukunft – teils länger als heute – mit Spaß und Verve ihrer für die Gesellschaft so wichtigen Arbeit nachgehen sollen, dann ist das (auch) ein Thema für das Management von Schulen.

Es gibt einiges zu tun, denn oft regiert die Bürokratie

Da die strategische Bildungsplanung und die strategisch orientierte Schulverwaltung heute wichtiger werden, bleibt noch viel zu tun. Denn oft werden nur Ausgaben für Bildung fokussiert. Statt investiv zu denken und zu handeln, werden Ausgaben gekürzt.

Oft steht die Schule als Verwaltungssubjekt im Vordergrund, das mit vielen Vorschriften gelähmt und im Handlungsspielraum eingegrenzt wird. Die Lernprozesse und deren Gelingen für möglichst viele Schüler sowie die Lehrer, Fachkonferenzen und die Schuldirektoren spielen meist eine untergeordnete Rolle.

Statt Investitionen stehen Ausgaben, statt Lernprozesse stehen Schulen im Vordergrund

Mangel an Kriterien für „gute Bildung“

Oft fehlt es an klaren Kriterien für die Bewertung der Qualität von Bildungsdienstleistungen und regulatorischen Eingriffen. Dies erschwert das strategische Management von einzelnen Bildungseinrichtungen und gesamten, regionalen Bildungslandschaften.

Statt Aufsicht, strategischem Management und Unterstützung...

Zudem verwechseln einige Schulverwaltungsbeamte ihre Aufsichtsfunktion mit der aktiven Gestaltungsfunktion: Da sie selbst oft ehemalige Lehrer und Schulleiter sind, verstehen sie sich mancherorts als die besseren Schulleiter. Sie mischen sich (zu) stark in das Unterrichts- und Schulleben ein, ohne dabei für ihr Handeln und ihre Leistung verantwortlich gemacht werden zu können. Der Fokus liegt auf dem operativen Management von Schulen, die strategische Entwicklung gesamter Bildungslandschaften und damit die Entlastung einzelner Schulen, Direktoren und Lehrer kommt zu kurz.

... harsche Bewertung & Verwaltungsaufwand...

Darüber hinaus werden Schulleiter in vielen Fällen abgeurteilt, anstatt sie mit Rat und Tat, Sachverstand und Geld beim Lösen ihrer wichtigsten Probleme zu unterstützen. Oft kapriziert sich die Schulverwaltung auf aufwändige, bürokratische Berichtsprozesse. Sie geben meist keinen Aufschluss über die Entwicklung der Qualität von Bildungsangeboten.

Statt Transparenz und Innovation...

Anstatt im Schulrecht, in Schul- und Bildungsstatistiken auf länderübergreifender Ebene Transparenz herzustellen und Vorschriften auszumisten, wird oft mehr Intransparenz durch neue Regeln produziert.

... Hürden für Mobilität und...

Anstatt die im Zeichen des demografischen Wandels und der wechselnden Wohn- und Arbeitsorte von Familien dringend notwendige Mobilität von Lehrern und Schülern zwischen Bundesländern zu erleichtern, werden neue Hürden aufgebaut.

... Innovationen

Anstatt die Weiterbildungsinstitute für Schulleiter und Lehrer den Erfordernissen anzupassen und für Innovationen fit zu machen, werden zu oft angestammte Pfründe gegen private Initiativen in der Lehrerfortbildung verteidigt. Neuerungen technologischer und pädagogischer Natur werden argwöhnisch betrachtet und teilweise sogar verhindert – und das im Zeitalter des allgegenwärtigen Internets und anderer Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK).

Richtungswechsel: Projektwirtschaftliches Management von Schulen

Von statischen Bildungssystemen zum Gelingen von Lernprozessen...

In Zukunft sollten wir in eine andere Richtung gehen. Wir sollten unseren Blick von relativ statischer Bildung und von statischen Bildungssystemen auf das Gelingen von Lern- und Kompetenzaneignungsprozessen richten. Die Aufmerksamkeit muss von der Verwaltung und den Ausgaben für Schulen und Schulbildung auf das strategische Management und Investitionen in Lernen gelenkt werden.

... mit Lernenden (Schülern) im Fokus

Dabei sollten Schüler und die Gestaltung von dynamischen Lernprozessen im Vordergrund stehen, anstatt den Bildungspolitikern, der Bildungsverwaltung und der Institution Schule Vorrang zu gewähren. Dazu gehört auch, dass die Verwaltung nicht mehr selbstbezogen agiert und den Schulen im Alleingang bürokratische Prozesse und Vorschriften überstülpt. Vielmehr sollte die Schulverwaltung in enger Zusammenarbeit mit verschiedenen Lernanbietern und den vielen funktionierenden Bildungseinrichtungen dynamisch und flexibel umgehen.

Besonders die bisher Benachteiligten, d.h. Kinder mit Migrationshintergrund und Kinder aus bildungsfernen Haushalten, haben mehr Aufmerksamkeit verdient. Man sollte sie eher wie im angelsächsischen Ausland als „bisher zu wenig Beachtete“ bezeichnen und dann für sie adäquate Angebote schaffen.¹⁸

Befähigung von Unterrichtenden für ihre Rolle als Lernbegleiter

Wenn Lernende im Fokus stehen, ist die Befähigung von Unterrichtenden ein zentraler Punkt. Denn die Rolle von Lehrern verändert sich: Sie werden vielerorts von reinen Wissensvermittlern zu Lernbegleitern. Statt über den Lernfortschritt von Schülern zu richten, Noten und Empfehlungen zu geben, gewinnt die Begleitung an Bedeutung. Lehrende sollten jungen Menschen noch mehr als heute Wege aufzeigen, sie unterstützen und ihnen berufliche Perspektiven erschließen. Um Lehrern dies besser als heute zu ermöglichen, muss unser Verständnis und das Management von individuellen, gemeinschaftlichen, auch in der Freizeit stattfindenden Lernprozessen mit Hilfe neuer Lernmethoden verfeinert werden. Dies scheint notwendig, um mehr Lernende zu erreichen, zu ihrer Motivation und zu ihrem selbst regulierten Lernen beizutragen. Somit stärkt man das Selbstbewusstsein von mehr Lernenden und befähigt mehr Menschen zur Selbstverwirklichung. Mit dieser Unterstützung können junge Menschen auch zu mehr politischem und sozialem Engagement¹⁹ und zu mehr Eigenverantwortung angehalten werden. Sie können ihre eigene Existenz in der zukünftigen Wirtschaft und Gesellschaft gestalten, was für das Gelingen einer humanen demokratischen Ordnung und einer sozialen Marktwirtschaft unerlässlich ist.

Selbstreguliertes Lernen und Eigenverantwortung der Lernenden stärken

Projektwirtschaft und Expedition hat schon begonnen, Reformen bieten langsam mehr Freiräume für Schulen...

Mehr Freiraum für einzelne Schulen wurde teils schon geschaffen

Rein qualitativ gesehen, haben viele Bundesländer und auch die nachgeordneten Schulverwaltungen den richtigen Schritt mit den Reformen gemacht. Sie haben mehr Freiraum für die einzelnen Schulen geschaffen. Zumindest auf dem Papier erlauben neue Verfahren und Gesetze der verschiedenen Landesbildungsministerien

¹⁸ Im angelsächsischen Sprachraum spricht man bei den Benachteiligten hinsichtlich Bildung von den „underserved“. Mit dieser sprachlichen Wendung lässt sich der Blick dafür öffnen, dass einige benachteiligte Gruppen einfach nur andere, intensivere und bessere Betreuung brauchen, als sie bisher bekommen.

¹⁹ Impulse für mehr politische Bildung sind überfällig, da es um das Wissen und das Verständnis um Politik und politisch-demokratische Prozesse der Sechszehnjährigen in Deutschland schlecht bestellt ist (Kercher 2008).



mehr Gestaltungsspielraum für viele private Initiativen und Schulleiter.

... vor allem weil viele engagierte Schulleiter, Lehrer und private Initiativen neu gewonnene Freiräume gestalten

Schulleiter, Lehrer, Eltern und private Initiativen und Programme als Innovationsträger

Deutschlands Schulen befinden sich dadurch, langsam aber sicher, auf dem Weg, den unsere skandinavischen Nachbarn schon lange mit Erfolg beschreiten: Auf dem Weg zu selbständigen Schulen! Anekdotische Evidenz zeigt, dass es vor allem engagierten Schulleitern, Lehrern, Eltern, privaten Initiativen und Programmen²⁰ zu verdanken ist, dass nun Schulen und vor allem Schulleiter endlich mehr Freiraum und Möglichkeiten haben. Sie können in ihrer Umgebung, möglichst allen Schülern, die möglichst besten Lernangebote machen und damit deren Chancen auf Bildung und persönliche Verwirklichung erhöhen.

Blühende Bildungslandschaften schon im Entstehen...

Intensive Zusammenarbeit = bessere Bildungsangebote

Die Chancen von Kindern und Jugendlichen lassen sich dadurch erhöhen, dass Schulleiter und ihr Kollegium auf der Basis von internen und externen Evaluationen ihre Lernangebote und Lernumgebungen durch Zusammenarbeit mit modernen Schulverwaltungen verbessern. Diese Formen von intensiverer Zusammenarbeit verschiedener Akteure – von Eltern, Schuldirektoren, Vereinen, Verbänden, lokalen Verwaltungen und anderen Einrichtungen – werden häufiger. Gerade das Programm der regionalen Bildungslandschaften setzt weitere positive Impulse zur Zusammenarbeit verschiedener Akteure.²¹ Auch durch die Umwandlung von Halbtags- zu Ganztagschulen (Halbtags- zu Ganztagsprogrammen von Schulen) arbeiten mehr Schulen mit mehreren Kooperationspartnern gut zusammen (DIPF et al 2008).

... doch aufgrund der Herausforderungen...

Mehr (neue) Kompetenzen werden gebraucht...

Doch viele Schulen haben noch immer zu wenig Lehrer mit zu wenig Zeit für ihre Schüler. Da Lehrer heute vor der Herausforderung stehen, ihren Schülern nicht mehr nur Fachwissen zu vermitteln, sondern gemeinsam mit ihnen zu arbeiten, um so deren Kompetenzen zu erweitern, brauchen sie mehr Zeit. Da junge Menschen aufgrund des sozio-ökonomischen Strukturwandels mehr Handlungs-, Sprach- Methoden-, Informations- und Medienkompetenz in Verbindung mit dem Fach- und Sachwissen brauchen, um sich zukünftig im Leben behaupten zu können, sind mehr Anstrengungen notwendig, um möglichst adäquate, schlaue, lernunterstützende Umgebungen zu schaffen.

... haben Investitionen in die Förderung von mehr Lernenden Priorität...

..wenig Lernbereitschaft vorhanden...

Bei Lernenden entstehen heute oft in jungem Alter Frustrationen, weil Kosten gespart werden müssen, weil es an der personellen Ausstattung mangelt und weil Lernbegleitung und Lernberatung oft nur rudimentär stattfindet. Diese Frustrationen wiederum führen zu weniger Lernbereitschaft und Lernerfolgen. Am Ende müssen diese durch Nachqualifizierungen, Auffangprogramme und Warteschleifen Einzelner durch die Allgemeinheit teuer bezahlt werden. Um mehr Zukunft für mehr Lernende zu schaffen, braucht es vor allem Investi-

....weswegen Lernbegleitung ausgebaut werden sollte

²⁰ Vor allem das SEIS-Programm der Bertelsmann-Stiftung.

²¹ Mehr Informationen zur Entwicklung regionaler Bildung in: http://www.selbststaendigeschule.nrw.de/S__8qVNWbHo/RegionaleBildungslandschaften/ Regionale_Schullandschaften

tionen in die frühe und kontinuierliche Begleitung der Lernenden. Da in Deutschland jungen Menschen in Hauptschulen aber auch anderen Lernenden oftmals die Perspektiven fehlen, da gerade Kinder mit Migrationshintergrund weniger Einblick in die Regeln des Berufslebens und ihre Chancen haben, sollten mehr Mittel in die jeweiligen Schüler und Auszubildenden und deren Lernförderung und –begleitung, sowie deren Bildungsberatung fließen.

...mit mehr Investitionen in Zeit, Weiterbildung und mehr berufliche Perspektiven für Lehrkräfte

Mehr Geld für Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften

Um die Lernenden in Deutschland besser fördern, beraten und begleiten zu können, sollte mehr Geld in die Lehrkräfte, die Lehrer und Lernbegleiter investiert werden. Dazu zählt vor allem mehr Geld für die Aus- und Weiterbildung von Schulleitern, Lehrkräften und lernunterstützendem Personal. Die Lehrkräfte stehen tagtäglich ihre Frau oder ihren Mann, um jungen Menschen Kompetenzen und Wissen zu vermitteln. Statt in Schulverwaltung und Bildungsbürokratie, sollte mehr Geld und Ideenreichtum in die Rekrutierung von Lehrern aus anderen Bereichen und mit Migrationshintergrund investiert werden. Wie sich an Berufsschulen und im Ausland zeigt, brauchen Jugendliche Vorbilder, die sich selbst schon in Berufen bewährt oder einen ähnlichen Hintergrund haben.

Leistung, Einsatz und Engagement von Lehrenden muss sich lohnen...

Bei weiteren Investitionen in Lehrende sollte auch darüber nachgedacht werden, die Leistungen der Lehrer, die sich besonders engagieren, mehr als bisher finanziell und ideell anzuerkennen.²² Hier könnten die Schulverwaltungen zusammen mit den Bildungsgewerkschaften über Modelle der leistungsorientierten Bezahlung nachdenken. In anderen Ländern hatte dies – teils initiiert durch Gewerkschaften – motivierende und innovationsunterstützende Wirkungen.²³ Im Zuge des demografischen Wandels muss der einzelne Lehrer als Individuum in seiner Entwicklung und Leistung ernst genommen werden. Dadurch kann man Erschöpfungsphänomene und dem vorzeitigen, gesundheitlich bedingten Ausfall vorbeugen. Lehrer sollten unterstützt werden, länger fit zu sein, um weiter mit der jungen Generation auf der Höhe der Zeit arbeiten zu können.

... Unterstützung zählt, gerade im Bildungssektor

Investitionen in schlaue Lernumgebungen notwendig...

Schulgebäude bieten heute nur wenig Spaß am Lernen

Heute sind Schulen aufgrund ihrer räumlichen Ausstattung und der Beschaffenheit ihrer Schulgebäude und -räume oft nicht dazu fähig, jungen Menschen schlaue Umgebungen zu bieten, in denen sie mit Spaß lernen können. Mittel aus dem Konjunkturpaket II der Bundesregierung sind also gut investiert, wenn sie für die Gestaltung von Lernumgebungen ausgegeben werden.

Schlauere Schulgebäude und Lernatmosphären notwendig,...

Schulen sollten zu attraktiven Lernorten, zu Orten der Vernetzung und des sozialen Austauschs von Menschen werden, die sich für Lernen interessieren. Lernen muss wieder Spaß machen. Dies kann dadurch erreicht werden, dass schlauere Schulgebäude geplant und gebaut werden. Durch den Einsatz von IuK-Technologien, durch ansprechende und funktionale Architektur – insbesondere die Gestaltung und Aufteilung von Räumen – können attraktive Lernatmo-

²² Internationale Studien belegen, dass die Schülerleistungen von der Struktur der Lehrervergütungen beeinflusst werden. Sinnvoll sind demnach Modelle, bei denen das überdurchschnittliche Engagement oder zusätzliche Unterrichtsbelastungen der Erzieher in die Einkommensberechnung mit einfließen (IW 2008).

²³ Durch Anerkennung der Leistungen von Lehrern und Schulleitern und der weiteren Aufwertung des Berufsbilds Lehrer haben Gewerkschaften in den USA unter Führung von Albert Shanker ab den 1960er Jahre teils Verbesserungen erzielt (Kahlenberg 2007).



...deswegen gemeinsam mehr Wissen schaffen, in Produkte umsetzen...

... und international vermarkten, um Wachstum zu schaffen

Veränderte Qualifikationsforderungen = mehr Investitionen in Lerntechnologien und -methoden

Möglichkeiten neuer Informations- und Wissenstechnologien in und für Schulen nutzen

... Investitionen in Lerntechnologien, um Innovationspotenziale zu nutzen...

sphären für das kreative Lernen und Arbeiten in kleinen Gruppen geschaffen werden.²⁴

Wenn Mittel aus dem Konjunkturpaket investiert werden, sollten diese Investitionen auch dazu genutzt werden, dass verschiedene Akteure gemeinsam mehr Wissen über die Gestaltung von Schulgebäuden und Lernumgebungen und deren Wirkungen aufbauen: Pädagogen und Bildungsverantwortliche sollten stärker mit Architekten, Handwerkern, in Deutschland ansässigen Unternehmen und Fachhochschulen und Universitäten zusammenarbeiten. Sie könnten neues und verbessertes Wissen in vermarktbarere Anwendungen umsetzen und diese neuen Bildungsbaulösungen international gut vermarkten. Denn neue kostengünstige, energieeffiziente und gleichzeitig inspirierende Umgebungen, die Lernen erleichtern, werden weltweit nachgefragt. So könnten durch Innovationen im Bildungswesen auch Wachstumschancen in Zukunftsfeldern geschaffen werden, die sich Deutschland nicht entgehen lassen sollte.

... Investitionen in Lernmethoden und Lerntechnologien aussichtsreich

Da viele Gesellschaften sich zu wissensbasierten Gesellschaften entwickeln und somit die Qualifikationsanforderungen an die nächste Generation ständig steigen,²⁵ müssen mehr Mittel in die Weiterentwicklung und die Durchforstung der Lerninhalte und der Curricula fließen. Doch im Gegensatz zu unserer bisherigen Orientierung muss im Zeitalter des Internet und anderer ausgefeilter Informations-, Kommunikations- und Wissenstechnologien vor allem im Schulbereich mehr in die didaktische Aufbereitung der Inhalte, in neue Lernmethoden und Lerntechnologien investiert werden. Wir vergeben noch viel zu viele Potenziale, die in der weiteren Praxis-, Projekt- und Produktionsorientierung im Schulunterricht liegen.

Oft werden die Möglichkeiten neuer Informations- und Wissenstechnologien überhaupt nicht in Schulen genutzt, die in den meisten Unternehmen nicht wegzudenken sind. Oftmals können Lehrer nicht als Begleiter fungieren, da in Schulen zu wenig technische Infrastruktur und angepasste technische Lösungen vorhanden sind und sich die Lehrer oft schlechter mit neuen Informations- und Wissenstechnologien auskennen als ihre Schüler. Deswegen sollte mehr in neue Lerntechnologien und in die informationstechnisch-pädagogische Aus- und Weiterbildung von Lehrern und Schuldirektoren investiert werden.

Besonders im Schul- und im gesamten Bildungssektor können Investitionen in den Bereich Lerntechnologien, Lernmethoden und Lerndienstleistungen helfen, Innovationspotenziale zu erschließen, die für den Wirtschaftsstandort Deutschland zunehmend wichtig werden. Da im Bildungsbereich international große Nachfrage nach primären und sekundären Bildungsdienstleistungen, von der eigentlichen Unterweisung durch Lehrer oder Ausbilder, bis hin zur Lernumgebungsgestaltung, bis hin zur Lerntechnologieentwicklung besteht, muss mehr in die Weiterentwicklung dieser Dienstleistungen investiert werden. Andere Länder, wie die Vereinigten Staaten von Amerika, mehrere europäische Nachbarn und auch Schwellenländer, tun dies schon. Deutschland sollte hier im internationalen Wettbewerb in Nichts nachstehen (Christensen/Johnson/Horn 2008).

²⁴ Verschiedene Untersuchungen deuten darauf hin, dass die Gestaltung von Lernumgebungen positive Auswirkungen auf Lernprozesse von Menschen haben kann (Benavides/Dumont 2008).

²⁵ Vgl. Rollwagen (2007).

Investitionen in Managementinnovationen statt in Bürokratie im Bildungsbereich

Landespolitiker können und müssen nun zeigen, dass sie Mittel zukunftsorientiert anlegen, in die Unterstützung der Schulleiter und in bessere Lernangebote und Bildungschancen von Schülern.

Künftige Politikergenerationen – nicht nur, aber vor allem in der Bildungspolitik – sind gut beraten, Informationen als die wichtigste Ressource ihrer politischen Arbeit zu sehen und die moderne Bürokratie als eine Ansammlung öffentlicher Dienstleistungen für das Gemeinwohl, die vor allem dann gut funktionieren, wenn alle Akteure zusammenarbeiten, wie es in anderen Staaten passiert.²⁶

Managementinnovationen für umfassendere Betreuung von Schülern für den Ausbau von Ganztagschulen

Mehr Geld für mehr und bessere Ganztagschulen

Da in Deutschland vor allem Schüler mit weniger vorteilhaften Startbedingungen zu wenige Chancen erhalten und mehr individuelle Förderung brauchen, sollten mehr Ganztagschulen etabliert werden. So könnten Kindern und Jugendlichen über ganze Tage hinweg attraktive Angebote von Lerninhalten und Betätigungen geboten werden, die ihnen sonst aufgrund ihrer Verhältnisse – vor allem meist der wirtschaftlichen und sozialen Situation ihrer Eltern – nicht zur Verfügung stehen. Um Ganztagschulen zu attraktiven Umfeldern für Kinder zu machen und sie zum Lernen zu motivieren, muss mehr Geld in die personelle Ausstattung von Ganztagschulen investiert werden. Nur so kann auch bei Kindern aus bildungsfernen Schichten Neugier geweckt und weiter genährt werden. Nur mit genug Zeit von motivierten gut ausgebildeten Lehrkräften können Kinder über den ganzen Tag hinweg unterstützt und neben ihren Fachkenntnissen auch ihre Sozialkompetenzen und vor allem Sekundärtugenden gefördert werden, die zu vielen Schulabgängern heute abgehen.

Zu viel Energie und Dynamik wird verschwendet

Investitionen in intelligente Zusammenarbeit

Um mehr funktionierende Ganztagschulen zu schaffen, muss neben mehr Geld in laufende Ausgaben auch mehr Geld in das Management dieser Schulen investiert werden. Um das Zusammenspiel aller Beteiligten weiter zu verbessern, sind Investitionen in die Zusammenarbeit sowie die Integration verschiedener Beteiligten an (Ganztags-)Schulen empfehlenswert.²⁷ Heute wird zu viel Energie und Dynamik dadurch verschwendet, dass oft zu wenig zusammengearbeitet wird. Es gibt zu wenig Ansporn von öffentlichen Stellen, um gemeinsam an einem Strang zu ziehen.

Das Rad wird ständig neu erfunden

Heute oftmals „Projektitis“ statt Projektwirtschaft

Bisher haben wir in Deutschland die Investitions- und vor allem Innovationspotenziale von öffentlicher Verwaltung und öffentlichem Beschaffungswesen noch gar nicht genutzt.²⁸ Heute werden oft von engagierten Schuldirektoren, Lehrern und besorgten Eltern einzelne gute Projekte gemacht. Initiativen erkunden pädagogisches Neuland und faszinieren so manche Schüler. Oft investieren engagierte Menschen viel Zeit und Herzblut in Projekte. Doch die Projekte und Initiativen laufen oft unkoordiniert. Das Rad wird ständig neu erfunden. Aus den vielen gut gemeinten Projekten wird oft zu wenig für die

²⁶ Stellvertretend für andere Staaten wie Frankreich, die Niederlande und Kanada, seien hier nur die Überlegungen der britischen Regierung zitiert. Vgl. Cabinet Office/The Strategy Unit (2008). 166 ff.

²⁷ DIPF/DJI/ISE/Projekt SteG (2008).

²⁸ Gerade für den Bildungsbereich sollten die Innovationspotenziale, die in der öffentlichen Beschaffung liegen (Aschhoff/Sofka 2008) genutzt werden.

Aus Projekten lernen – Lernrenditen der anderen Art erschließen	Gestaltung des Gesamtsystems Bildung gelernt. Die Schulverwaltungen registrieren zwar die verschiedenen Lernerfahrungen der vielen lokalen und regionalen Akteure in den verschiedenen Bundesländern. Oft jedoch sorgen die Schulverwaltungen nicht durch Foren und andere Mechanismen des Austauschs und durch vertrauensvolle, unterstützende Zusammenarbeit dafür, dass die positiven Impulse Früchte tragen. Da die Schulverwaltung selbst wenig Projektwirtschaftskompetenz hat – da sie nur teils daran gewöhnt ist, Projekte zu initiieren und effektiv zu managen –, werden wenige Projekte ausreichend evaluiert und deren Lernerfahrungen auf möglichst viele Schulen übertragen. Hier wären Änderungen wünschenswert: Aus den vielen Projekten und Initiativen, aus dem Beginn projektwirtschaftlicher Wertschöpfungsformen müssen Lernerfahrungen in stärkerem Maße als heute auf alle Schulen und Bildungseinrichtungen übertragen werden. Wenn schon das Geld des Steuerzahlers investiert wird, um Schulverwaltungen zu finanzieren, dann sollten diese Verwaltungen ihrerseits alle Akteure unterstützen, aus bestehenden Projekten das Beste zu lernen und dies an andere weiterzugeben. Nur so werden Lernrenditen der anderen Art – die Früchte der Projekte – auch den bisher schlechter gestellten Bildungseinrichtungen und vielen Schülern zugute kommen.
Mehr Wissen um Kooperation und Projektmanagement,...	Manche Bildungspolitikern und viele Schulverwaltungen könnten operativ viel Innovationspotenzial nutzen, wenn sie Lehrern und Schuldirektoren mehr Trainings- und Fortbildungsangebote zum Projektmanagement und zur Zusammenarbeit mit anderen Akteuren vermitteln würden. Gerade im Management und der Durchführung von Projekten, den Initiativen und der Zusammenarbeit, kurz im angewandten Sozialkapital, stecken viele Innovationspotenziale. Diese müssen durch Investitionen – nicht einmal durch viel Geld, sondern vielmehr durch höhere Zeitpensen, mehr Aufmerksamkeit und Sachkompetenz der Schulverwaltung – für lokale und regionale Bildungslandschaften genutzt werden. Gerade durch die langsam stärker ausgeprägte Autonomie von Schulen, sollten Lehrer und Direktoren fit für ihre neue Unabhängigkeit und die engere Zusammenarbeit mit anderen Stellen gemacht werden, durch mehr Personalkapazitäten und mehr Wissen um Kooperation und Projektmanagement.
... um Schulleiter fit für die neu gewonnene Autonomie zu machen	<i>In Zukunft Projektwirtschaft statt „Projektitis“</i>
Projektwirtschaftliches Management von Schulen	Der demografische und sozio-ökonomische Wandel wird durch regional zurückgehende Schülerzahlen, andernorts durch viele Lerneifrige dazu führen, dass verschiedene Akteure und Institutionen enger zusammenarbeiten müssen als bisher.
Mehr gemeinsame Konzeptionsentwicklung und Planung...	Um Benachteiligten bessere Bildungsangebote zu bieten und diese besser betreuen zu können, sollten in Zukunft die vielen, unterschiedlichen Akteure eng und verzahnt miteinander zusammenarbeiten. Das projektwirtschaftliche Management von Schulen mit mehr Investitionen in Bildungs- und Lernprozesse jedes einzelnen Lernenden steht ganz oben auf der Tagesordnung.
... engere Kooperation von Lehrkräften und sonstigem Personal...	Dabei sollten auch die Kindertagesstätten mit den Schulen, die Schulen mit den Aus- und Weiterbildungsstätten sowie den Fachhochschulen und Universitäten enger zusammenarbeiten. Die Anbieter von Lernangeboten und deren Angebote müssen sich enger vernetzen. Dazu gehört auch mehr gemeinsame Konzeptionsentwicklung und Planung. Dazu gehört auch die engere Kooperation von Lehrkräften und sonstigem Personal. Ferner gehört hierzu auch eine flexiblere Zeitorganisation von Lerneinrichtungen, d.h. eine an den Lernrhythmen der Lernenden orientierte Bildungseinrichtungs-
... flexiblere Zeitorganisation von Lerneinrichtungen	

Adäquate Weiterbildungen tragen zu besseren Lernangeboten bei	<p>organisation. Nur so können Jugendlichen (vor allem auch Benachteiligten) über den Tag hinweg attraktive Lernangebote gemacht werden.</p>
Zusammenarbeit von Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft (Kultur) notwendig...	<p>Stagniert die strukturelle Verankerung von Kooperationen wie heute auf niedrigem Niveau, wird das Rad ständig neu erfunden, mit all den Kosten für unsere zukünftigen Generationen. Nur durch Schulverwaltungen, die hohe Verantwortung für Kooperationen übernimmt und diese unterstützt, werden viele Regionen den Herausforderungen des demografischen Wandels begegnen können. Vor allem die Schulleiter sollten mit den notwendigen Kenntnissen unterstützt werden, und zwar differenziert nach dem Führungstyp der Schulleiter. Zeitgenaue, angepasste Weiterbildungen mit den wichtigsten, auch betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, würden sicher zu mehr und besserer Zusammenarbeit und zur Verbesserung von Lernangeboten beitragen.</p>
... dazu weniger und klare Regeln und Verfahren...	Neue Partnerschaften für mehr Innovation in der Bildung
... mehr Kapazitäten und Fonds	<p>Wir brauchen für Deutschlands Zukunft auch mehr partnerschaftlichen Unternehmergeist. Nur wenn Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Gesellschaft und Kultur enger und offener miteinander zusammenarbeiten, wenn die weitere Öffnung der Schulen in die Wirtschaft und die Gesellschaft mit Angeboten zur politischen Bildung verstärkt wird, führen diese Partnerschaften zu mehr Lernen für und von mehr Schülern.</p>
Projektwirtschaft und PPPs – Innovationsmotoren für die Bildung	Notwendig für mehr Kooperationen und Investitionen: Klare Regeln und Transparenz
Klare Erfassung und Anrechnung von Input und Output in der Bildung	<p>Zur Projektwirtschaft für mehr Bildung gehören weniger, aber dafür klare Regeln, sowohl im Schul- und Bildungsrecht als auch in der Verwaltung. Zur Projektwirtschaft für mehr Bildung gehören auch mehr finanzielle Kapazitäten und Fonds für innovative Projekte, für neue Finanzierungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, für Schulgründer und Bildungsanbieter, auch für Public-Private-Partnerships. Andere Staaten, vor allem Großbritannien, haben bewiesen, wie viele Mittel und auch Dynamik im Bildungsbereich auf Grundlage von öffentlich-privaten Partnerschaften geschaffen werden können.²⁹ Von diesen Programmen in Großbritannien könnte man auch für die Finanzierung von Deutschlands Schulen lernen und die erfolgreichen Komponenten übernehmen. Sicher ist, dass wir für Deutschlands Zukunft in der Bildung mehr partnerschaftlichen Unternehmergeist und Dynamik brauchen.</p>
	<p>Um neue Formen der gemeinsamen Innovation durch Kooperation im Bildungsbereich zu ermöglichen, um die Effizienz des Managements von Bildungseinrichtungen und Bildungslandschaften beurteilen und vergleichen zu können, um so einen Wettbewerbsföderalismus Wirklichkeit werden zu lassen, sollten die Verantwortlichen in Bund und Ländern eine vergleichbare Basis zur Erfassung der Investitionen in bessere Bildungsprozesse und der Ausgaben für Schulverwaltung schaffen. Dabei sollte auch darauf geachtet werden, nicht nur die Eingangsinvestitionen wie die Höhe der Ausgaben</p>

²⁹ Im Rahmen der 'Public Finance Initiative, die seit Anfang der 1990er Jahre in Großbritannien öffentlich-private Partnerschaften (Public Private Partnerships-PPP) angeregt hat, ist das „Building Schools for the Future“-Programm seit 2004 der Hauptträger für viele PPPs für den Ausbau von Schulen. Nunmehr arbeitet dieses Programm mit über 70 lokalen und regionalen Institutionen zusammen, um mehr als 100 Schulen neu auszustatten (vgl. <http://www.partnershipsforschools.org.uk/>). Zu einer kurzen Evaluation hierzu, siehe Kakabadse/Kakabadse/Summers (2007).

Kennzahlen, die pädagogische Erfordernisse berücksichtigen, gefragt...	(Inputgrößen) zu berücksichtigen. Vielmehr sollten auch die Ergebnisse dieser Investitionen wie der Schulerfolg von (benachteiligten) Schülern sowie deren Kompetenzen und Qualifikationen (Outputgrößen) in die Erfassung und die Auswertung einbezogen werden, wie dies einige unserer europäischen Nachbarn tun.
... um dort zu investieren und jeden so zu fördern,...	Da die Definition der „Erfolgsindikatoren für Bildung“ schwierig ist, erscheint zumindest die klare Erfassung der Kosten von Schulen überfällig. Schule ist nicht gleich Schule! Schulen unterscheiden sich stark nach sozialen Kontexten, dem Einzugsgebiet, der Region oder dem Bundesland. Deswegen sollten bei den Zuwendungen und Investitionen in Zukunft auch pädagogisch relevante Kennzahlen berücksichtigt werden. Sollten Schulen, die in Problembezirken liegen, nicht mehr Geld erhalten, als Schulen, bei denen Eltern für ihre Kinder eher aufkommen können? Wir sollten jeden dort so fördern, wie es ihm am besten entspricht und dort investieren, wo es dringlich und vielversprechend ist – nämlich in die Kinder, Menschen und Kontexte, die mit weniger Bildungs-, Sozial- und kulturellem Kapital gesegnet sind. Dazu muss sich auch unsere Datengrundlage für das Bildungs- und Lernmanagement in Deutschland verbessern.
... wo und wie es viel verspricht	Wenn wir dies tun, könnten wir auch sicherstellen, dass Schulverwaltungsausgaben dazu beitragen, dass noch mehr Dezentralisierung stattfindet, dass nicht mehr nur Kontrolle, sondern vielmehr Verantwortlichkeiten mit einer Rechenschaftskultur gelebt werden. Wir könnten sichergehen, dass unser aller Ausgaben und die des Staates getätigt werden, um damit Innovationen für die Kinder und Schüler zu fördern. Wir könnten auch sicherstellen, dass Kinder und deren Eltern, ja sogar Lehrer bei Bedarf über ganz Deutschland hinweg und darüber hinaus mobil sein können. Heute ist dies mit teils sehr unterschiedlichen personalrechtlichen Vorschriften in den sechzehn Bundesländern nicht möglich, was vielen Eltern und Lehrern und auch zunehmend den einzelnen Bundesländern selbst Probleme beschert.
Adäquate Schulverwaltungsausgaben für mehr Autonomie	Innovation durch Inspektion und Evaluation (Beratung)
Zeiteinsatz der Schulleiter als Qualitätsmaßstab für Schulverwaltung	Auf Basis besserer Datengrundlagen sowie adäquater Inspektions- und Evaluationstätigkeiten, könnten Innovationspotenziale im Bildungsbereich genutzt werden. Sobald in Inspektionen und Evaluationen berücksichtigt wird, wie viel Zeit ein Schulleiter damit verbringt, Verwaltungsvorgänge zu erledigen und was dabei heraus kommt, könnte man viel für das Management von Lernprozessen lernen. Auf der Basis integrierter empirischer und pädagogischer bildungsökonomischer Forschung und vor allem integrierter Kosten-Nutzen-Analysen könnte man herausfinden, was unter welchen Bedingungen funktioniert und so Innovationspotenziale erkennen: Wenn man weiß, was funktioniert, dann brauchen nicht alle Schulen das Rad ständig neu zu erfinden. Andere Länder, wie Großbritannien, haben im Schulbereich viele positive Erfahrungen mit Inspektions- und Evaluationsansätzen gemacht. Sie haben davon profitiert, dass Schulverwaltungen beispielsweise selbst untersucht haben oder untersuchen haben lassen, welche Lerntechnologien unter welchen Bedingungen in Schulen funktionieren. ³⁰

³⁰ Eine interessante Initiative stellt das in den USA eingeführte „What works clearing-house“ dar. Diese Stelle hilft, wissenschaftliche Ergebnisse und praktische Erfahrungen im Bildungsbereich besser und schneller weitergeben zu können.

Wettbewerb auch in der Schulinspektion, -evaluation für mehr Innovation

Die anekdotische Evidenz zeigt, dass Inspektionen vor allem dann positiv wirken, wenn andere Schulleiter leicht und praxisnah nachvollziehen können, wie man Lernprozesse besser gestalten kann. Wenn dies sichergestellt ist, können sie ihre Lernerfahrungen besser auf ihren Kontext übertragen und eigene bessere Lösungen im Sinne ihrer Schüler finden.

Um möglichst viel Lernpotenzial zu aktivieren, scheint es unter Umständen angebracht, einige Inspektionsleistungen nicht nur durch staatliche Stellen und Agenturen abwickeln zu lassen. Erfahrungen unserer Nachbarn in den Niederlanden zeigen, dass die Erarbeitung und Durchführung von Testverfahren sowie Teilleistungen der Qualitätssicherung im Bildungsbereich durchaus von halbprivaten Dienstleistern erbracht werden können. Gerade in diesem Bereich kann das Forschungs- und Wettbewerbsprinzip zu mehr Innovation beitragen, da private Anbieter teils über weitergehende Erfahrungen verfügen als staatliche Agenturen.

Mehr öffentlich-private Kooperation im Bildungsmanagement – mehr Innovationspotenziale in der Bildung

Aufgrund der noch nicht genutzten Innovationspotenziale werden sich die für Bildung zuständigen Landespolitiker und die Konferenz der Kultusminister in Zukunft daran messen lassen müssen, inwieweit sie die Potenziale der öffentlich-privaten Zusammenarbeit genutzt haben. Wer einfach behauptet, dass dies nicht ginge und zu aufwändig wäre, dem sei empfohlen, sich mit kooperativer Grundhaltung in Projekten mit privaten Schulbetreibern und Verantwortlichen aus den Niederlanden – immerhin Pisa-Sieger in MINT-Fächern – zusammenzufinden. Dort ist Bildungs- und Schulmanagement mit funktionierender Evaluation – ob nun staatlich oder privat – kein Fremd- und Reizwort. Vielmehr trägt dies zu Innovationen, zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für Lernen von Kindern und dadurch zu besseren Lernprozessen, so auch zu mehr Bildung bei.

Hoffentlich beschreitet auch Deutschland – alle sechzehn Bundesländer – bald diesen Weg mit mehr Investitionen in Innovationen und intelligentere Formen der Zusammenarbeit. Statt sechzehnfach Geld für Bürokratie auszugeben, drängt die Zeit, Investitionen in Innovationen im Bereich Lernstrukturen und Lernprozesse zu tätigen, um so mehr jungen Menschen mehr Verwirklichungschancen im tiefgreifenden sozio-ökonomischen und demografischen Strukturwandel für die Zukunft zu sichern.

„Von Schulverwaltung zum Management von Lerneinrichtungen und Bildungslandschaften“

Hoffentlich wenden wir bald mehr Geld für Schulen, weniger für Bürokratie auf. Wenn wir schon Geld für die Verwaltung unserer Schulen ausgeben, dann sollten wir Schulen nicht mit viel Zeitaufwand der Schulleiter verwalten, sondern sie aktiv (mit)managen. Denn die Qualität der Bildung für unsere Kinder ist das Wichtigste, um auf Dauer die demokratische Grundordnung unseres Landes wie auch die Wettbewerbsfähigkeit durch Investitionen in Innovationen sowie die intelligente Zusammenarbeit zu schaffen. Aktiv managen heißt, die richtigen Datengrundlagen für die Bewertung und die Ermöglichung von Investitionen für Inspiration, für Innovation und für intelligente Zusammenarbeit zu schaffen. Aktiv managen heißt, den Schulleitern und Lehrern mehr Zeit für ihren Bildungsauftrag zu geben, indem man sie durch gut gestaltete Rahmenbedingungen und schlanke Verwaltungsprozesse unterstützt.

Nur durch weitere Reformen der Schulverwaltung und der Rahmenbedingungen kann der Bildungssektor zu dem werden, was er heute schon sein sollte: Zukunftssektor Nummer eins in stärker wissensbasierten Wirtschaftskreisläufen und modernen Demokratien.

Thomas Dapp (+49 69 910-31752, thomas-frank.dapp@db.com)

Ingo Rollwagen (+49 69 910-31814, ingo.rollwagen@db.com)

Literaturverzeichnis

- Aschhoff, Birgit und Wolfgang Sofka (2008). Innovation on Demand - Can Public Procurement Drive Market Success of Innovations. ZEW Discussion Paper No. 08-052. Mannheim.
- Benavides, Francisco und Hanna Dumont (2008). Innovative Learning Environments. In OECD Work on Future Educational Environments. PEB Exchange 2008/11. OECD 2008. S.5-9. Paris.
- Bertelsmann Stiftung (2008). SEIS Deutschland: International und national erprobtes Evaluationsinstrument für alle interessierten deutschen Schulen. In <http://www.seis-deutschland.de/>
- Cabinet Office/The Strategy Unit (2008). Realising Britain's Potential: Future Strategic Challenges for Britain – Main report. Februar 2008. http://www.cabinetoffice.gov.uk/strategy/work_areas/strategic_challenges0208.aspx
- Christensen, Clayton, Curtis W. Johnson und Michael B. Horn (2008). Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns. McGraw-Hill. New York.
- DIPF/DJI/ISE/Projekt SteG (2008). Ergebnisse der zweiten Welle der Studie zur Entwicklung von Ganztagschulen liegen vor. Pressemitteilung. Frankfurt.
- Hofmann, Jan, Ingo Rollwagen und Stefan Schneider (2007). Deutschland im Jahr 2020. Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition. Deutsche Bank Research. Aktuelle Themen 382 vom 23.04.07. Frankfurt am Main.
- Institut der deutschen Wirtschaft (2008). Lehrerbesehung: Extras für gute Leistung. In iwD Nr. 47 vom 20. November 2008. Institut der deutschen Wirtschaft. Köln. Zitiert als IW 2008.
- Kahlenberg Richard D. (2007). Tough Liberal: Albert Shanker and the Battles Over Schools, Unions, Race, and Democracy. Columbia University Press. New York.
- Kakabadse, Nada K., Andrew P. Kakabadse and Nick Summers (2007). Effectiveness of private finance initiatives (PFI): study of private financing for the provision of capital assets for schools. In Public Administration and Development. Band 27, . Ausgabe 1, S. 49–61. John Wiley & Sons, Ltd.
- Kercher, Jan (2008). Politikverständnis und Wahlalter. Ergebnisse einer Studie mit Schülern und Studienanfängern. Universität Hohenheim. Stuttgart.
- PISA Konsortium Deutschland (2008). PISA 2006 in Deutschland – Die Kompetenzen der Jugendlichen im dritten Ländervergleich, Zusammenfassung.
- Rollwagen, Ingo (2007). Zukünftige Qualifikationsanforderungen und Bildungslandschaften: Trends und Herausforderungen für Individuen und Institutionen. In www.dbresearch.de
- Rollwagen, Ingo (2004). Bildungsreform in Deutschland: Geld für Schulen, nicht für Bürokratie. Deutsche Bank Research. Aktuelle Themen 303. 12. Oktober 2004. Frankfurt am Main.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2007/2008). Internationale Bildungsindikatoren im Ländervergleich. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2008). Schulverwaltungs Ausgaben, Jahresrechnungsergebnisse der öffentlichen Haushalte 2005. Wiesbaden.

- Immobilien in Köln und Düsseldorf
Büromärkte deutlich stärker belastet als Wohnungsmärkte
Nr. 439 13. Januar 2009
- Konjunkturausblick 2009
Deutsche Wirtschaft in stürmischer See
Nr. 438 26. Januar 2009
- Apotheke der Zukunft
Mehr Ketten – mehr Wettbewerb – günstigere Produkte
Nr. 437 22. Oktober 2008
- Deutsche Industrie im Abschwung
Nr. 436 14. Oktober 2008
- Deutscher Maschinenbau macht Wirtschaft fit für die Zeit nach dem Öl
Nr. 435 14. Oktober 2008
- Immobilieninvestitionen in der Türkei: Mehr als nur Istanbul
Nr. 434 10. Oktober 2008
- Bauen als Klimaschutz
Warum die Bauwirtschaft vom Klimawandel profitiert
Nr. 433 9. Oktober 2008

Unsere Publikationen finden Sie kostenfrei auf unserer Internetseite www.dbresearch.de
Dort können Sie sich auch als regelmäßiger Empfänger unserer Publikationen per E-Mail eintragen.

Für die Print-Version wenden Sie sich bitte an:

Deutsche Bank Research
Marketing
60262 Frankfurt am Main
Fax: +49 69 910-31877
E-Mail: marketing.dbr@db.com

© Copyright 2009. Deutsche Bank AG, DB Research, D-60262 Frankfurt am Main, Deutschland. Alle Rechte vorbehalten. Bei Zitaten wird um Quellenangabe „Deutsche Bank Research“ gebeten.

Die vorstehenden Angaben stellen keine Anlage-, Rechts- oder Steuerberatung dar. Alle Meinungsäußerungen geben die aktuelle Einschätzung des Verfassers wieder, die nicht notwendigerweise der Meinung der Deutsche Bank AG oder ihrer assoziierten Unternehmen entspricht. Alle Meinungen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Die Meinungen können von Einschätzungen abweichen, die in anderen von der Deutsche Bank veröffentlichten Dokumenten, einschließlich Research-Veröffentlichungen, vertreten werden. Die vorstehenden Angaben werden nur zu Informationszwecken und ohne vertragliche oder sonstige Verpflichtung zur Verfügung gestellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Angemessenheit der vorstehenden Angaben oder Einschätzungen wird keine Gewähr übernommen.

In Deutschland wird dieser Bericht von Deutsche Bank AG Frankfurt genehmigt und/oder verbreitet, die über eine Erlaubnis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht verfügt. Im Vereinigten Königreich wird dieser Bericht durch Deutsche Bank AG London, Mitglied der London Stock Exchange, genehmigt und/oder verbreitet, die in Bezug auf Anlagegeschäfte im Vereinigten Königreich der Aufsicht der Financial Services Authority unterliegt. In Hongkong wird dieser Bericht durch Deutsche Bank AG, Hong Kong Branch, in Korea durch Deutsche Securities Korea Co. und in Singapur durch Deutsche Bank AG, Singapore Branch, verbreitet. In Japan wird dieser Bericht durch Deutsche Securities Limited, Tokyo Branch, genehmigt und/oder verbreitet. In Australien sollten Privatkunden eine Kopie der betreffenden Produktinformation (Product Disclosure Statement oder PDS) zu jeglichem in diesem Bericht erwähnten Finanzinstrument beziehen und dieses PDS berücksichtigen, bevor sie eine Anlageentscheidung treffen.

Druck: HST Offsetdruck Schadt & Tetzlaff GbR, Dieburg