

**Rede von Frau Ministerin Heister-Neumann  
anlässlich der landesweiten Dienstbesprechung der Leiterinnen und Leiter der  
Berufsbildenden Schulen am 27. Mai 2009 in Hannover**

**„Weichenstellungen für die Zukunft der Berufsbildenden Schulen unseres  
Landes - Weiterentwicklung der BBS zu regionalen Kompetenzzentren“**

**- Es gilt das gesprochene Wort -**

Anrede,

seien Sie herzlich willkommen zur landesweiten Dienstbesprechung hier in Hannover, bei der es um die Weiterentwicklung der Berufsbildenden Schulen zu Regionalen Kompetenzzentren geht.

Sowohl Vertretungen der Lehrkräfte als auch die ausbildende Wirtschaft begrüßen grundsätzlich die Transfervorschläge des Schulversuchs ProReKo zur Neuausrichtung der Berufsbildenden Schulen. Das zeigen die vielen Stellungnahmen, die mich erreicht haben.

Alle wichtigen mit der Berufsausbildung befassten Akteure in unserem Bundesland halten die Modernisierung durch ProReKo für nötig und richtig.

Die Berufsbildenden Schulen sollen für die wichtigste Ressource unseres Landes attraktiv bleiben. Für die Jugendlichen und jungen Erwachsenen!!!

Anrede,

ich werde Ihnen nun darlegen, welchen veränderten Zuschnitt das von Ihnen verantwortlich geleitete Gebäude BBS in Zukunft bekommen soll.

Lassen Sie es mich gleich und ohne Umschweife sagen: **Wir werden die meisten der im Schulversuch ProReKo überzeugend erprobten Ergebnisse auf alle Berufsbildenden Schulen übertragen.**

Der fünfjährige Schulversuch stellt einen Meilenstein für die Entwicklung der gesamten Berufsbildungslandschaft in unserem Bundesland dar.

Aber auch darüber hinaus hat der Schulversuch ProReKo bundesweit große Beachtung gefunden. Seine Erprobungsergebnisse werden intensiv aufgenommen.

Konkret ging es im Schulversuch darum, die bisherigen Organisationsstrukturen der Schule und die traditionelle Form der Steuerung von Schulen zu modernisieren. Zentrale Prinzipien und Gestaltungsgrundsätze dieses Leitbildes sind Eigenverantwortung und Selbststeuerung.

Sie resultieren aus der hohen Differenzierung von Aufgaben und Anforderungen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, situationsbezogen, zeitnah und wirksam handeln zu können.

Dieser Ansatz zu mehr Selbstständigkeit, Eigenverantwortung und Dezentralisierung ist kein Selbstzweck. Wesentliches Ziel all dieser Bemühungen ist die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Bildungseinrichtungen. Für die Berufsbildenden Schulen heißt das, dass sie auf ihre Region abgestimmte bedarfsgerechte Bildungsgänge vorhalten.

Durch den optimalen Einsatz der Ressourcen sollen möglichst hohe Lernleistungen der Schülerinnen und Schüler gefördert werden.

Der überaus erfolgreiche Schulversuch, an dem sich 19 Modellversuchsschulen beteiligt haben, hat aufgezeigt, wie sich die Berufsbildenden Schulen zu Qualifizierungszentren in der Region weiterentwickeln können.

Die Erprobungsergebnisse in allen Handlungsfeldern des Schulversuchs sind mit Hilfe der wissenschaftlichen Begleitung umfangreich evaluiert worden. Als Gesamtergebnis dieses sehr komplexen Versuchs liegt nun ein übertragbares Modell vor.

Ich bin sehr beeindruckt von den Leistungen der ProReKo-Modellversuchsschulen. Ich konnte mir persönlich auch mehrfach bei Besuchen vor Ort ein Bild davon machen.

Anrede,

ProReKo ist ein Erfolgsmodell!!! ProReKo ist eine Erfolgsgeschichte!! (ProReKo hat sich mittlerweile zu einem Markenzeichen für Modernität der beruflichen Bildung und der Berufsbildenden Schulen in unserem Land entwickelt.)

Damit ist keine Abwertung der Arbeit der anderen Berufsbildenden Schulen gemeint. Im Gegenteil: Ich habe großen Respekt und eine hohe Wertschätzung gegenüber der täglichen Arbeit, die Sie leisteten.

In meinen Augen ist das berufsbildende Schulwesen in Niedersachsen ein sehr gut funktionierender Bereich. Aber dies Instrumentarium von ProReKo eröffnet den Schulleitungen erweiterte Handlungsspielräume, die Sie als hochqualifizierte Führungskräfte in der Qualitätsentwicklung nutzen werden.

Deshalb werden wir die Herzstücke des Schulversuchs auf alle Berufsbildenden Schulen übertragen.

Dabei bleibt zu beachten: Die einzelnen Erprobungselemente Budgetierung, Steuerung, Schulverfassung, Qualitätsmanagement des Schulversuchs stehen nicht isoliert, sondern als Gesamtpaket. Sie können nur in ihrer integrativen und wechselseitigen Verbindung zueinander ihre Gesamtwirkung entfalten.

Anrede,

Ich werde Ihnen nun die vier Handlungsfelder verdeutlichen:

### **1. Bereich Budgetierung**

Den Berufsbildenden Schulen werden künftig die gesamten Landesmittel zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung zugewiesen.

Sie, sehr geehrte Schulleiterinnen und Schulleiter werden über eigene Stellenpläne samt den hierzu aufgebrauchten Finanzmitteln für Ihre jeweilige Schule verfügen.

Gleichzeitig können Sie durch diese **dezentrale Ressourcenbewirtschaftung der Landesmittel** mit den Schulträgern auf Dauer angelegte Vereinbarungen für gemeinsame Schulbudgets treffen. Ein gemeinsames Budget wird eigenverantwortlich vor Ort bewirtschaftet.

Wie der Schulversuch gezeigt hat, hat die unmittelbare Verfügung über Geld **und** Stellen zu einem bedarfsgerechteren Handeln und Entscheiden vor Ort geführt. So konnten die Modellversuchsschulen frei werdende Stellen schneller als in der Vergangenheit wieder besetzen.

Beförderungen wurden rascher ausgesprochen. Unerwartet auftretende personelle Engpässe konnten mit der Einstellung von Personal unverzüglich überbrückt werden.

Sehr überzeugende Beispiele aus der Praxis der ProReKo-Schulen liegen vor. So wurde an einem ProReKo-Standort durch Anmieten von Räumlichkeiten und kurzfristiger Einstellung entsprechenden Personals innerhalb von 10 Tagen zum Schuljahresbeginn eine weitere Klasse für BVJ-Schülerinnen und -Schüler sehr kurzfristig realisiert.

Lassen Sie mich in diesem Zusammenhang einen wichtigen Punkt hinzufügen: Ohne die Unterstützung und engagierte Arbeit von Verwaltungskräften an den Modellversuchsschulen wäre dieser Bereich nicht umzusetzen gewesen.

Diese Verwaltungsassistenz war und ist für die Modellversuchsschulen von großem Wert. Wir werden deshalb im Zuge der für den Schuljahresbeginn 2010 geplanten Novellierung des Nds. Schulgesetzes die rechtlichen Grundlagen dafür schaffen, dass die Berufsbildenden Schulen Verwaltungskräfte einstellen können.

Die Beratungs- und Unterstützungsleistung der Landesschulbehörde wird ergänzend ebenfalls weiterhin zur Verfügung stehen.

## 2. Bereich Steuerung

Im Rahmen des Schulversuchs ist eine veränderte Form der Steuerung von Schulen erfolgreich erprobt worden. Hierbei sind vor allem bestimmte schulische Ergebnisse und konkrete Ziele systematisch in den Blick genommen worden. Wir sprechen hier von einer stärker outputorientierten Steuerung.

Mit allen neunzehn ProReKo-Schulen sind Zielvereinbarungen abgeschlossen worden. In diesen sind kennzahlenbasierte Leistungsziele und auch weitere schulische pädagogische Entwicklungsziele festgeschrieben.

Diese Zielvereinbarungsgespräche zwischen den Schulen und Vertreterinnen und Vertretern der Schulbehörden sind aus Sicht aller an diesen Gesprächen Beteiligten sehr positiv. Mit dieser veränderten „Steuerungsphilosophie“ haben wir alle Neuland betreten.

Anrede,

lassen Sie mich in diesem Zusammenhang aus den Erfahrungen des Schulversuchs drei Punkte grundsätzlich feststellen:

- a) Eine auf Kennzahlen gestützte Steuerung von Schulen ist möglich und sinnvoll. Ob sich alle Kennzahlen dazu dauerhaft eignen, muss geprüft werden.
- b) Eigenverantwortliche Berufsbildende Schulen bedürfen einer spezifischen Form der Steuerung. Eigenverantwortung sowie Rechenschaftspflicht sind sozusagen die zwei Seiten ein- und derselben Medaille,
- c) an dem gesamten Komplex der Steuerung lässt sich sehr gut der Wandel der Schulaufsicht zeigen: Von der traditionellen „Durchgriffs“-Aufsicht hin zu einer modernen Steuerungsaufsicht mit ergänzender Dienstleistungs- und Unterstützungsfunktion.

Angesichts der ermutigenden Erfahrungen mit diesem Konzept einer veränderten Steuerung werden wir auch dieses ProReKo-Herzstück flächendeckend übertragen.

Ab dem Frühjahr des nächsten Jahres werden mit den ersten Nicht-ProReKo-Schulen an den vier Standorten der Landesschulbehörde Zielvereinbarungen geschlossen. Innerhalb von zwei Jahren soll dieses Verfahren mit allen Berufsbildenden Schulen abgeschlossen sein.

Anrede,

nachdem ich nun die Bereiche Budgetierung und Steuerung angesprochen habe, komme ich zum dritten Handlungsfeld, **der Schulverfassung**

3. Die ProReKo-Schulen haben ihre inneren Organisationsstrukturen nach modernen Gesichtspunkten und Führungsprinzipien umgestaltet. Mit dieser veränderten, an Teams orientierten Aufbauorganisation sind klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für das tägliche Handeln und Entscheiden geschaffen worden.

Die neue Organisationsstruktur schafft eine größere Verbindlichkeit. Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse werden zusammengeführt.

- Diese Veränderung hat sich sehr gut bewährt und sie genießt bei den Akteuren an den Modellversuchsschulen eine sehr hohe Akzeptanz. Wir werden deshalb dieses erprobte Schulverfassungsmodell im Kern für alle Berufsbildenden Schulen als Rahmen vorgeben.

Hierfür ist es notwendig, das Schulgesetz im Zuge der nächsten Novellierung in seinem Schulverfassungsteil zu ändern.

**Im Rahmen einer einheitlichen Schulverfassung für alle Schulen** werden die Besonderheiten der Berufsbildenden Schulen angemessen berücksichtigt werden.

Anrede,

auf Basis von Eckpunkten wird bis zum Sommer dieses Jahres ein Referentenentwurf erstellt werden. Der Novellierungsentwurf soll im nächsten Jahre vom Landtag beschlossen werden, damit das Gesetz zum 01.08.2010 in Kraft treten kann.

Nun ist abschließend noch das **schulische Qualitätsmanagement** zu benennen.

4. Im Schulversuch ist intensiv der Aufbau eines schulischen **Qualitätsmanagements** vorangetrieben worden. Der gemeinsame Referenzrahmen für diese Qualitätsentwicklung ist das EFQM-Modell für Excellence.

Wir haben uns als Land bereits sehr frühzeitig im Schulversuch dafür entschieden, dass **alle** Berufsbildenden Schulen ein Qualitätsmanagement, orientiert am EFQM-Modell, aufzubauen haben. Ich weiß, dass dies nicht immer auf Gegenliebe in den Schulen gestoßen ist.

Wir werden hier aber konsequent bleiben !! Jedoch werden die Berufsbildenden Schulen beim Aus- und Aufbau ihres schulischen Qualitätsmanagements intensiver als in der Vergangenheit begleitet und unterstützt.

Darüber hinaus wird auch die Niedersächsische Schulinspektion den Stand des schulischen Qualitätsmanagements überprüfen. Besonders Ihre Anstrengungen vor Ort zur systematischen Verbesserung der Unterrichtsqualität sollen fokussiert werden.

In diesem Kernbereich von Schule gibt es an vielen Standorten durchaus Verbesserungspotential. Dies zeigen die Ergebnisse der ersten Schulinspektionsrunde und auch der Untersuchungen der wissenschaftlichen Begleitforschung des Schulversuchs ProReKo.

Anrede,

mit meinen Ausführungen zu den vier Handlungsfeldern „**Budgetierung**“, „**Steuerung**“, „**Schulverfassung**“ und „**Qualitätsmanagement**“ ist im Wesentlichen der inhaltliche Rahmen für den Transfer gesetzt.

Nehmen Sie das heutige Angebot der Workshops an und gehen Sie danach mit vielen Informationen auf den Weg der Umsetzung.

Die Landesregierung wird Sie, liebe Anwesende, bei diesem komplexen Umbauprozess in den nächsten anderthalb Jahren unterstützen; wir begleiten Sie mit Rat und Tat. Z.B. mit einem zielgerichteten und bedarfsorientierten Fortbildungsprogramm und der Expertise der ProReKo-Schulen für die gesamte Palette der Transferbereiche.

Aber auch Ihre Einschätzung und Unterstützung sind uns wichtig. Die Transfergeschäftsstelle in meinem Haus arbeitet mit viel Engagement und mit Hochdruck daran, den gesamten Prozess der flächendeckenden Übertragung der ProReKo-Ergebnisse geordnet und strukturiert zu managen.

Anrede,

ich habe Ihnen verdeutlicht, warum ich eingangs mit Bezug auf ProReKo von einem Meilenstein für die weitere Entwicklung der Berufsbildenden Schulen gesprochen habe.

Der weitere Kurs ist damit klar bestimmt. Die wesentlichen Entscheidungen hinsichtlich der Übertragung der ProReKo-Ergebnisse sind getroffen. Zeitpläne, Konzepte und Feinabstimmungen für wichtige Implementierungsfelder sind abgesteckt und auf den Weg gebracht.

Der Transfer wird damit bis zum Jahresende 2010 wirksam vollzogen werden. Ab diesem Zeitpunkt werden dann alle Berufsbildenden Schulen wieder unter einheitlichen rechtlichen Bedingungen arbeiten.

Anrede,

**"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."**

Dieser Aphorismus des Göttinger Gelehrten Georg Christoph Lichtenberg stand als Motto über dem Schulversuch. Lichtenberg hat in den 70er Jahren des 18. Jahrhundert im Auftrag der hannoverschen Regierung verschiedene Städte wie Hannover, Osnabrück und Stade geodätisch vermessen.

Mit ProReKo haben wir die Berufsbildungslandschaft für die Berufsbildenden Schulen neu vermessen und ein solides und stabiles Fundament für die nächsten Jahre gegossen. Auf ihm werden sich unsere Schulen zu regionalen und kundenorientierten Kompetenzzentren weiterentwickeln.

Im **Interesse** einer modernen beruflichen Aus- und Weiterbildung und der Qualifizierung unserer jungen Menschen und Nachwuchskräfte sollten wir alle gemeinsam auf diesem Fundament weiter bauen.

Lassen Sie mich deshalb zum Abschluss, sehr geehrte Schulleiterinnen und Schulleiter, Sie ganz persönlich in Ihrer verantwortlichen Führungs- und Leitungstätigkeit ansprechen.

Als Führungskräfte, d.h. als Baumeister, Architekten und Gestalter der einzelnen Berufsbildenden Schulen kommt Ihnen bei dem anstehenden Umbauprozess eine große Verantwortung und eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu.

Mir ist bewusst, dass wir Ihnen angesichts dieses Veränderungsprozesses viel zumuten. Ich weiß, dass sich die Berufsbildenden Schulen immer schon allen Herausforderungen offen und offensiv gestellt haben.

Man könnte sagen: Die Berufsbildner sind geradezu Experten auf diesem Gebiet. Und mein Eindruck ist auch, dass die meisten von Ihnen nicht jammern, sondern zupacken und sagen: Das machen wir!

Sie und Ihre Kolleginnen und Kollegen in der Schulleitung sind der Schlüsselfaktor zur Bewältigung des Wandels.

Dabei geht es mittlerweile um weit mehr als „nur“ um ein gutes Management der Schule. Sie benötigen heute neben einem effizienten Ablauf des Tagesgeschäfts vor allem auch ein ausgeprägtes Leadership-Verhalten Ihrer Führungskräfte.

Leadership umfasst vor allem die besonderen Merkmale einer Führungskraft andere von den eigenen Visionen, Zielen und Werten zu überzeugen und damit Vorbild zu sein.

Anrede,

ich bin gewiss, dass Sie sich dieser Vorbildfunktion und der Verantwortung für die notwendige Weiterentwicklung der Berufsbildenden Schulen sehr bewusst sind.

Darum blicke ich sehr optimistisch in die Zukunft und bin fest davon überzeugt, dass es uns gemeinsam gelingen wird, die bevorstehenden Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen.

Anrede

„Wer die Zukunft verändern will, muss heute damit anfangen“!

In diesem Sinn wünsche ich der Veranstaltung einen guten Verlauf.