

Ministerium für Schule und Berufsbildung des Landes Schleswig-Holstein

Abschlussbericht

November 2014

**EXTERNE EVALUATION DER REGIONALEN
BERUFSBILDUNGSZENTREN (RBZ) UND
BERUFSBILDENDEN SCHULEN (BBS)
IN SCHLESWIG-HOLSTEIN**

ABSCHLUSSBERICHT



EXTERNE EVALUATION DER RBZ UND BBS IN SCHLESWIG-HOLSTEIN – ABSCHLUSSBERICHT

Ansprechpartner

Felix Brümmer
Seniorberater

T	040 302020-149
F	040 302020-199
M	0151 44006-149
	felix.bruemmer@ramboll.com

Autorinnen und Autoren

Felix Brümmer
Peter Schoen
Kristina Stegner
Sonja Warning

Rambøll Management Consulting GmbH
Chilehaus C – Burchardstr. 13
20095 Hamburg
T +49 30 302020-0
F +49 30 302020-299
www.ramboll-management.de

INHALT

Zusammenfassung	1
1. Einleitung	6
2. Hintergrund: Die Einführung der RBZ und die Erweiterung der Befugnisse von RBZ und BBS	8
2.1 Berufsbildende Schulen und ihr Bildungsangebot	8
2.2 Einführung der RBZ	10
2.2.1 Organisationsstruktur der RBZ	10
2.2.2 Erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten der RBZ	11
2.3 Erlass zur Erweiterung der Befugnisse von BBS und RBZ	12
2.4 AZAV-Zertifizierung der RBZ und BBS	13
2.5 Tabellen zu Strukturmerkmalen, Gemeinsamkeiten und Unterschieden von RBZ und BBS	13
2.6 Zusammenfassung	15
3. Umwandlungsprozesse zum RBZ	17
3.1 Voraussetzungen der Umwandlung	17
3.2 Zusammenarbeit mit dem Schulträger	18
3.3 Einbindung und Arbeitsbelastung der Lehrkräfte	19
3.4 Herausforderungen bei der RBZ-Umwandlung	20
3.5 Zusammenfassung	21
4. Steuerung und Leitung der RBZ und BBS	22
4.1 Externe Steuerung durch Land und Schulträger	22
4.1.1 Steuerung durch das Land	22
4.1.1.1 Erweiterung der Gestaltungsmöglichkeiten durch den Befugniserlass	22
4.1.1.2 Steuerung der RBZ über Zielvereinbarungen	22
4.1.2 Steuerung durch den Schulträger	23
4.1.2.1 Zusammenarbeit zwischen RBZ/BBS und kommunalem Schulträger	23
4.1.2.2 Konsequenzen der RBZ-Umwandlung für die Zusammenarbeit mit dem Schulträger	24
4.1.2.3 Verwaltungsrat der RBZ	25
4.2 Interne Struktur und Steuerung der RBZ und BBS	27
4.2.1 Schulleitung	27
4.2.2 Abteilungsleitungen und Funktionsstellen	28
4.2.3 Information und Entscheidungsbeteiligung der Lehrkräfte	28
4.2.4 Beteiligung der Schülerinnen und Schüler	31
4.2.5 Schulverwaltung	31
4.2.5.1 Schulverwaltung an den BBS	32
4.2.5.2 Schulverwaltung an den RBZ	32
4.3 Zusammenfassung	33
5. Finanzen der RBZ und BBS	35
5.1 Einnahmen	35
5.1.1 Hauptsächliche Finanzierung durch den Schulträger	35
5.1.2 Spenden und Vermietungen als zusätzliche Einnahmen der RBZ und BBS	35
5.1.3 „Geld statt Stellen“ durch den Befugniserlass für RBZ und BBS	36

5.1.4	Einnahmen der RBZ und BBS durch Maßnahmen der Arbeitsförderung	36
5.1.5	Weiterbildungen und Dienstleistungen als zusätzliche Einnahmemöglichkeiten der RBZ	36
5.1.6	Erleichterte Verwaltung der zusätzlichen Einnahmen für die RBZ	36
5.2	Ausgaben	37
5.2.1	Zielorientiertes und vernünftiges Wirtschaften an RBZ und BBS	37
5.2.2	Budgethoheit der RBZ	37
5.2.3	Mehr Mitbestimmung der Lehrkräfte bei der Mittelverwendung in den RBZ	38
5.3	Finanzverwaltung der RBZ	40
5.4	Zusammenfassung	40
6.	Personal an den BBS und RBZ	42
6.1	Ausschreibung und Besetzung von Lehrerstellen für den staatlichen Bildungsauftrag	42
6.2	Beschäftigung weiteren pädagogischen, technischen und administrativen Personals	42
6.3	Personalentwicklung	44
6.3.1	Sich wandelnde Anforderungen an das Personal der RBZ und BBS	44
6.3.2	Gewachsene Gestaltungsspielräume der BBS und RBZ bei Fortbildungen	44
6.3.3	Erweiterte Möglichkeiten der Delegation von Aufgaben und bei Beförderungen an RBZ und BBS	45
6.4	Individuelle Gestaltungsmöglichkeiten und Identifikation der Lehrkräfte	46
6.5	Arbeitsbelastung und Atmosphäre	47
6.6	Zusammenfassung	48
7.	Lehren und Lernen an den RBZ und BBS	50
7.1	Bildungsqualität	50
7.2	Außerunterrichtliche Angebote	53
7.3	Ausstattung	55
7.4	Zusammenfassung	55
8.	Qualitätsmanagement an den RBZ und BBS	57
8.1	AZAV-Zertifizierung als Impuls für das Qualitätsmanagement der RBZ und BBS	57
8.2	Umsetzung des Qualitätsmanagements	57
8.3	Zusammenfassung	60
9.	RBZ und BBS als Standortfaktor	61
9.1	Berufliche Bildung als Standortfaktor	61
9.2	Externe Kooperationen	63
9.2.1	Zusammenarbeit mit Betrieben in der dualen Ausbildung	63
9.2.2	Zusammenarbeit mit weiteren externen Akteuren	64
9.3	Weiterbildungen und Dienstleistungen der RBZ	66
9.3.1	Umfang und Ausrichtung der Weiterbildungsangebote	66
9.3.2	Effekte der Weiterbildungsaktivitäten der Schulen	66
9.3.3	Organisation des Weiterbildungsangebots an den RBZ	67
9.4	Dienstleistungen und Angebote für schulexterne Kunden	68
9.5	Zusammenfassung	69
10.	Gesamtfazit und Empfehlungen	71
10.1	Fazit	71
10.2	Grenzen der Untersuchung	73
10.3	Empfehlungen	73

ABBILDUNGEN

Abbildung 1: Entwicklung der Zahl der RBZ in Schleswig-Holstein	17
Abbildung 2: Funktionen des Verwaltungsrats der RBZ.....	26
Abbildung 3: Funktionen der Schulleitung und Abteilungsleitungen.....	27
Abbildung 4: Effekte von Leitung und Organisationsform auf die Budgetgestaltung und auf die Ausstattung der Schulen	38
Abbildung 5: Von den Lehrkräften wahrgenommene Einflussmöglichkeiten bei der Mittelverwendung differenziert nach Organisationsform (BBS: N (gültig) = 447, RBZ: N (gültig) = 936)	39
Abbildung 6: Vereinfachtes Modell zu den Bedingungsfaktoren von Lernangeboten und Bildungswirkungen an den RBZ und BBS in Schleswig-Holstein	50
Abbildung 7: Zustimmung der Lehrkräfte zur Aussage „die Unterrichtsqualität an meiner Schule ist sehr hoch“ differenziert nach Organisationsform (BBS: N (gültig) = 448; RBZ: N (gültig) = 933).....	51
Abbildung 8: Zustimmung der Betriebe zur Aussage „Im Unterricht in der Berufsschule werden die Auszubildenden gut auf die Anforderungen im Beruf vorbereitet.“ (N (gültig) = 401)	52
Abbildung 9: Von den Betrieben wahrgenommene Veränderung der Unterrichtsqualität an den BBS und RBZ (N (gültig) = 341)	53
Abbildung 10: Bewertung der Ressourcenausstattung an den RBZ und BBS („An der Schule ist die Ressourcenausstattung gut“ bzw. „... gibt es alles, was wir im Unterricht brauchen“.)	55
Abbildung 11: Die Umsetzung des Qualitätsmanagement an RBZ und BBS (auf Basis von Fallstudien an 8 RBZ und 4 BBS)	57
Abbildung 12: Berichtetes eigenes Engagement der Lehrkräfte bezogen auf die Qualitätsentwicklung an der Schule (BBS: N (gültig) = 390, RBZ: N (gültig) = 817)	58
Abbildung 13: Von den Lehrkräften wahrgenommener Beitrag des QM zur Verbesserung ihrer Arbeit (BBS: N (gültig) = 448, RBZ: N (gültig) = 933)	59
Abbildung 14: Von den Lehrkräften der RBZ und BBS wahrgenommene Veränderung der Bedeutung des Qualitätsmanagements an ihrer Schule (N (gültig) = 1231).....	59
Abbildung 15: Beziehungen mit externen Akteuren der Berufsbildenden Schulen	63

TABELLEN

Tabelle 1: Übersicht über die Standorte von RBZ und BBS in Schleswig-Holstein ..	8
Tabelle 2: Struktur des berufsbildenden Schulwesens in Schleswig-Holstein	13
Tabelle 3: Grundlegende Verantwortlichkeiten der RBZ und BBS	14
Tabelle 4: Organisationsstruktur der RBZ und BBS	14
Tabelle 5: Rechtsform und Gestaltungsmöglichkeiten der RBZ und BBS	15
Tabelle 6: Zusätzlicher Arbeitsaufwand der Lehrkräfte im RBZ- Umwandlungsprozess (Lehrkräftebefragung)	20
Tabelle 7: Die fünf Aussagen der Lehrkräftebefragung mit der geringsten Zustimmung (Lowest 5; Lehrkräftebefragung)	29
Tabelle 8: Veränderungen des Informationsflusses und von Beteiligungsmöglichkeiten (Lehrkräftebefragung)	30
Tabelle 9: Information und Beteiligung der Schülerinnen und Schüler (Schülerbefragung)	31
Tabelle 10: Bewertung der Gestaltungsmöglichkeiten in und außerhalb des Unterrichts durch die Lehrkräfte der RBZ und BBS (Minimum: 1, Maximum: 7)..	46
Tabelle 11: Von den Lehrkräften der RBZ und BBS wahrgenommene Veränderung der Gestaltungsmöglichkeiten im und außerhalb des Unterrichts	46
Tabelle 12: Von den Lehrkräften der RBZ und BBS empfundene Arbeitsbelastung	47
Tabelle 13: Von den Lehrkräften der BBS und RBZ wahrgenommene Veränderung der Arbeitsbelastung.....	47
Tabelle 14: Von den Lehrkräften der RBZ und BBS wahrgenommene Atmosphäre im Kollegium	48
Tabelle 15: Von den Lehrkräften der RBZ und BBS wahrgenommene Veränderung der Atmosphäre im Kollegium	48
Tabelle 16: Von den Lehrkräften wahrgenommene Veränderung der Unterrichtsqualität an ihrer Schule	52
Tabelle 17: Von den Schülerinnen und Schülern wahrgenommene Bildungsqualität an den RBZ und BBS	52
Tabelle 18: Bewertung der außerschulischen Angebote und der beruflichen Orientierung durch die Schülerinnen und Schüler	54
Tabelle 19: Beteiligung der Schülerinnen und Schüler am QM sowie thematischen und methodischen Unterrichtsentscheidungen aus Schülersicht.....	60
Tabelle 20: Bewertung des Beitrags der RBZ und BBS für die Region.....	61
Tabelle 21: Bewertung der Veränderung der Bedeutung der RBZ und BBS als Standortfaktor durch die Betriebe.....	61

ABKÜRZUNGEN

AöR	Anstalt öffentlichen Rechts
AVJ	Ausbildungsvorbereitendes Jahr
AZAV	Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung
BBS	Berufsbildende Schule
BBZ	Berufsbildungszentrum
BFS	Berufsfachschule
BG	Berufliches Gymnasium
BGJ	Berufgrundbildungsjahr
BOS	Berufsoberschule
BS	Berufsschule
BVM	Berufsvorbereitende Maßnahmen
Doppik	Doppelte Buchführung in Konten
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EQJ	Eingangsqualifizierungsjahr
ESF	Europäischer Sozialfonds
FOS	Fachoberschule
FS	Fachschulen
GEW	Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft
IHK	Industrie- und Handelskammer
IQSH	Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen in Schleswig-Holstein
IT	Informationstechnik
KMK	Kultusministerkonferenz
LBS	Landesberufsschulen
LGAS	Landesamt für Gesundheit und Arbeitssicherheit
MBW	Ministerium für Bildung und Wissenschaft Schleswig-Holstein
MSB	Ministerium für Schule und Berufsbildung Schleswig-Holstein
PZV	Planstellenzuweisungsverfahren
QM	Qualitätsmanagement
rAöR	Rechtsfähige Anstalt öffentlichen Rechts
RBZ	Regionales Berufsbildungszentrum
SchulG	Schulgesetz
SGB	Sozialgesetzbuch
SH	Schleswig-Holstein
VR	Verwaltungsrat

ZUSAMMENFASSUNG

Die vom **Ministerium für Schule und Berufsbildung (MSB)** **ausgeschriebene externe Evaluation** der Regionalen Berufsbildungszentren (RBZ) und Berufsbildenden Schulen (BBS) in Schleswig-Holstein wurde im Schuljahr 2013/2014 von Rambøll Management Consulting durchgeführt. Hintergrund der Evaluation war die **schulgesetzliche Einführung der RBZ** im Jahre 2007 sowie der 2008 beschlossene und später fortgeschriebene **Erlass zur Erweiterung der Befugnisse der RBZ und BBS** in dem Bundesland. Mit der externen Evaluation sollten die Veränderungen der RBZ und BBS in den vergangenen Jahren nachvollzogen und Empfehlungen für ihre Weiterentwicklung abgeleitet werden.

Die externe Evaluation umfasst **Fallstudien** zu 8 RBZ und 4 BBS sowie **standardisierte Onlinebefragungen** an 31 der 33 schleswig-holsteinischen RBZ und BBS. Insgesamt wurden an den 12 Fallstudienstandorten **90 Interviews** mit 1. den Schulleitungen, 2. Verwaltungsratsmitgliedern bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Schulträgers, 3. Verwaltungsleitungen bzw. Verwaltungskräften, 4. Abteilungsleitungen und weiteren Lehrkräften, 5. Vertretungen der Innungen, Kammern und Ausbildungsbetriebe sowie 6. Vertretungen der lokalen Agenturen für Arbeit geführt. An den Onlinebefragungen haben **1.637 Lehrkräfte, 26.631 Schülerinnen und Schüler** und **510 Betriebe** teilgenommen.

Auf der umfassenden empirischen Datengrundlage wurden **zahlreiche Aspekte der Beruflichen Bildung** in Schleswig-Holstein analysiert. Die zentralen Befunde zu den einzelnen Themenbereichen lauten:

Hintergrund der Evaluation

- Die Rechtsform der voll rechtsfähigen Anstalt öffentlichen Rechts (rAöR) garantiert den RBZ ein Maß wirtschaftlicher Selbständigkeit gegenüber dem Schulträger, das BBS nur geliehen bekommen können.
- Die größeren Gestaltungsmöglichkeiten der RBZ gehen mit Pflichten u. a. der Wirtschaftsplanung und Haushaltsführung einher.
- Die Befugnisse u. a. zur Delegation von Schulleitungsaufgaben und zur eigenständigen Entscheidungen der Schulleitungen über „Geld statt Stellen“ wurden für RBZ und BBS gleichermaßen erweitert.

Umwandlungsprozesse zum RBZ

- Die Umwandlung zu einem RBZ ist umfangreich, anspruchsvoll und benötigt viele Ressourcen, zusätzliche Belastungen können hierbei durch Schulfusionen entstehen.
- Temporär – aber nicht dauerhaft – bringt die Umwandlung einen zusätzlichen Arbeitsaufwand für die meisten Lehrkräfte mit sich, der jedoch für lohnenswert erachtet wird.
- Der Umwandlungsprozess und seine Konsequenzen werden hauptsächlich durch die erweiterte Schulleitung und weitere engagierte Lehrkräfte getragen, die den Mehraufwand aufgrund der damit einhergehenden Gestaltungsmöglichkeiten akzeptieren.
- Eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Umwandlung in ein RBZ ist die frühzeitige, zuverlässige und vertrauensvolle Kommunikation zwischen allen relevanten Akteuren, insbesondere der Schulleitung und dem Schulträger.

Externe Steuerung der RBZ und BBS

- Durch den Befugniserlass werden die Gestaltungsspielräume der RBZ und BBS z. B. durch die dauerhafte Möglichkeit zu „Geld statt Stellen“ merklich erweitert.
- Grundsätzlich ändert sich nichts an der maßgeblichen Verantwortung des MSB für Lehrkräfte und Lehrplaninhalte.
- Teilweise fühlen sich RBZ durch die nur für diese Organisationsform vorgesehenen Zielvereinbarungen mit dem MSB in ihrer Position gestärkt und mit dem Ministerium auf Augenhöhe.
- Die Zusammenarbeit der RBZ und BBS mit ihren jeweiligen Schulträgern wird überwiegend als vertrauensvoll und konstruktiv beschrieben.

- Besonders positiv wird hervorgehoben, dass die Schulträger die notwendigen Investitionen in die Berufliche Bildung vornehmen.
- RBZ fühlen sich durch die neue Rechtsform und die übernommenen Aufgaben häufiger auf Augenhöhe mit dem Schulträger.
- Der Verwaltungsrat fördert die Vernetzung der RBZ mit den Schulträgern, der regionalen Bildungspolitik sowie wirtschaftlichen Akteuren.

Interne Steuerung der RBZ und BBS

- In RBZ und BBS nehmen die Schulleitungen eine zentrale Rolle bei der Unterrichtsentwicklung, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und im Qualitätsmanagement ein.
- An RBZ und BBS hat sich ein kooperativer Führungsstil durchgesetzt.
- Die Funktion der Abteilungsleitungen ist in den Schulen gestärkt worden, sie sind eine wichtige Schnittstelle zwischen Schulleitung und Kollegium sowie zwischen der Schule und den Ausbildungsbetrieben, Kammern und Innungen.
- An RBZ und BBS sollen dezentrale Schulorganisation, themenspezifische Gremien und der Einsatz verschiedener Medien die Information und Beteiligung der Lehrkräfte gewährleisten.
- An RBZ schätzen die Lehrkräfte ihren Einfluss auf die Mittelverwendung größer als an den BBS ein.
- Insgesamt wird die Entscheidungsbeteiligung an schulbezogenen Entscheidungen von den Lehrkräften an RBZ und BBS nur mittelmäßig bewertet.
- In den vergangenen Jahren haben sich die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse an RBZ und BBS aber positiv entwickelt.
- Die Schülerinnen und Schüler der RBZ und BBS fühlen sich überwiegend gut über Entscheidungen und Entwicklungen ihrer Schule informiert, schätzen ihren Einfluss auf Inhalte und Gestaltung des Unterrichts aber eher gering ein.
- An den RBZ nehmen die Verwaltungsleitungen eine zentrale Rolle bei der Bewältigung der vom Schulträger übernommenen Aufgaben ein.
- Die Einzelbesetzung der Verwaltungsleitungen ist mit dem Risiko längerer Ausfallzeiten verbunden und daher u. a. die Zusammenfassung mehrerer Verwaltungsleitungen in einem regionalen RBZ-Büro zu empfehlen.

Finanzen der RBZ und BBS

- RBZ und BBS können gleichermaßen Spenden einwerben und im Einvernehmen mit dem Schulträger Einnahmen aus der Vermietung von Schulräumen erzielen.
- Mit dem Befugnis erlass können RBZ und BBS außerdem Lehrerstellen kapitalisieren und das Geld in dem vom Land gesetzten Verfügungsrahmen nutzen („Geld statt Stellen“).
- Durch die Zertifizierung nach der Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV) können RBZ und BBS Maßnahmen der Arbeitsförderung durchführen.
- RBZ verfügen gegenüber BBS über zusätzliche Einnahmelmöglichkeiten, indem sie Weiterbildungen und Dienstleistungen für schulexterne Kunden anbieten können.
- Der wesentliche Unterschied zwischen RBZ und BBS liegt in der Verwaltung der zusätzlichen Einnahmen: RBZ können durch ihre Rechtsform als rAöR direkter mit den Mitteln umgehen und müssen nicht den Umweg über den Schulträger gehen.
- RBZ können anders als BBS Förderungen z. B. durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) direkt beantragen.
- RBZ verfügen aufgrund ihres eigenen Budgets über erweiterte Möglichkeiten, flexibel, bedarfsorientiert und dadurch effizient zu wirtschaften.
- Es gibt BBS, denen vom Schulträger ähnliche finanzielle Spielräume wie den RBZ eingeräumt werden.
- An RBZ und BBS scheinen sich Eigenverantwortung und Selbständigkeit positiv auf die Effizienz bei den Ausgaben auszuwirken.
- An den RBZ werden die mit der finanziellen Eigenverantwortung und Selbständigkeit einhergehenden Pflichten der Finanzverwaltung als große Herausforderung wahrgenommen – eine längere Erprobungsphase von Elementen der finanziellen Selbständigkeit kann die Umwandlung erleichtern.

Personal an den RBZ und BBS

- Soweit vorhanden werden schuleigene Ressourcen gezielt in Fortbildungen investiert.
- RBZ haben aufgrund größerer Möglichkeiten zu eigenen Einnahmen und häufig größerer Selbstständigkeit bei finanziellen Ausgaben gegenüber den BBS einen etwas größeren Gestaltungsspielraum bei den Fortbildungen.
- Von den Lehrkräften der RBZ und BBS werden ihre individuellen Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb und außerhalb des Unterrichts überwiegend und zunehmend positiv wahrgenommen.
- Das Engagement im Umwandlungsprozess zum RBZ und die aufgrund der Rechtsform größeren Einflussmöglichkeiten auf die Mittelverwendung können sich positiv auf die Identifikation der Lehrkräfte mit ihrer Schule auswirken.
- Die Atmosphäre in den Kollegien der RBZ und BBS ist insgesamt gut, wird in den RBZ aber im Durchschnitt etwas schlechter bewertet, was auf eine temporäre Belastung der Lehrkräfte durch eine RBZ-Umwandlung hindeutet. Die Belastungen durch Schulfusionen der letzten sechs Jahre haben sich ausschließlich auf die RBZ ausgewirkt.

Lehren und Lernen an den RBZ und BBS

- RBZ und BBS gewährleisten eine hohe Bildungsqualität – sowohl aus Perspektive der Lehrkräfte als auch aus Perspektive der Schülerinnen und Schüler und der Ausbildungsbetriebe.
- Die Stärkung der Eigenverantwortung und Selbstständigkeit insbesondere durch die rechtliche Eigenständigkeit der RBZ kann zur Verbesserung der Bildungsqualität der Schulen führen.
- In der schulinternen wie der schulexternen Wahrnehmung hat sich die Qualität des Unterrichts in den letzten Jahren verbessert.
- An RBZ und BBS haben außerunterrichtliche Angebote einen Bedeutungszuwachs erfahren, die Schwerpunkte liegen auf Angeboten zur Unterstützung benachteiligter Jugendlicher sowie in der Förderung internationalen Austauschs.
- Die Schülerinnen und Schüler bewerten die außerunterrichtlichen Angebote eher kritisch.
- Die rechtliche Eigenständigkeit der RBZ bietet durch die spezifischen Möglichkeiten zu zusätzlichen Einnahmen sowie durch die eigene Finanzverwaltung größere Gestaltungsspielräume beim außerunterrichtlichen Angebot.
- Die Ausstattung der RBZ und BBS und ihre Entwicklung werden von jeweils allen Befragten-Gruppen positiv bewertet.
- An den BBS schätzen die Lehrkräfte die Ausstattung etwas positiver als an den RBZ ein, gleichzeitig wurde in den Fallstudien auf die positiven Wirkungen der rechtlichen Eigenständigkeit der RBZ auf die Qualität der Ausstattung hingewiesen.

Qualitätsmanagement an den RBZ und BBS

- Alle RBZ und BBS setzen aufgrund ihrer Zertifizierung nach der Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV) im Jahr 2013 einen Mindeststandard des QM um, zu dem eine/ein QM-Beauftragte/-Beauftragter, die Entscheidung für ein QM-System, Mitarbeitergespräche und Schulentwicklungsgespräche gehören.
- Evaluationen aller Lernangebote aus Perspektive der Schülerinnen und Schüler sowie der Ausbildungsbetriebe sind noch nicht standardmäßig umgesetzt.
- Von einem datenbasierten QM sind die RBZ und BBS in Schleswig-Holstein auch durch Vorbehalte der Kollegien getrennt.
- Die Lehrkräfte fühlen sich in zunehmendem Maße durch das QM ihrer Schule unterstützt.

RBZ und BBS als Standortfaktor

- RBZ und BBS bieten ein umfassendes Angebot zur Beruflichen Bildung und versorgen die Betriebe der Region mit qualifizierten Fachkräften.
- Aus Perspektive der Ausbildungsbetriebe haben RBZ und BBS einen Bedeutungszuwachs erfahren.
- Die Rolle der RBZ und BBS als Standortfaktor hängt weniger von der Organisationsform als vielmehr von dem Engagement der Schul- und Abteilungsleitungen sowie der Lehrkräfte ab.
- RBZ und BBS vernetzen sich zunehmend mit relevanten Akteuren aus Politik, (Arbeits-)Verwaltung und Wirtschaft sowie Allgemeinbildenden Schulen und Hochschulen.

- Eine besonders enge Zusammenarbeit besteht zwischen den RBZ und BBS auf der einen und den Kammern, Innungen und Kreishandwerkerschaften auf der anderen Seite.
- Die Ausbildungsbetriebe schätzen die Kommunikation mit den Schulen überwiegend positiv, ihre Einflussmöglichkeiten auf den schulischen Unterricht dagegen kritischer ein.
- Lernortkooperationen zwischen Schulen und Wirtschaft können die Verzahnung von Theorie und Praxis auf höchstem Niveau fördern.
- RBZ sehen sich durch ihre Rechtsform von Unternehmen stärker auf Augenhöhe wahrgenommen.
- RBZ haben aufgrund ihrer Rechtsform die Möglichkeit, über die fachschulische Weiterbildung im gesetzlichen Bildungsauftrag hinaus berufliche Weiterbildungen anzubieten.
- Trotz positiver Effekte wie zusätzlicher Einnahmen, eines breiteren und herausfordernden Tätigkeitsfelds für die Lehrkräfte oder fachlicher Impulse, die zur Erhöhung der Unterrichtsqualität beitragen, agieren die RBZ im Bereich Weiterbildung sehr zurückhaltend.
- Gründe für die Zurückhaltung sind die mit den über den gesetzlichen Bildungsauftrag hinausgehenden Weiterbildungen verbundenen organisatorischen Herausforderungen sowie die Vermeidung von Konkurrenzsituationen mit schon bestehenden Weiterbildungsangeboten privater Anbieter.
- Die organisatorischen Herausforderungen für die Weiterbildung sind auch im Zusammenhang mit einer insgesamt knappen Personalausstattung in den berufsbildenden Schulen (RBZ wie BBS) und den bereits unabhängig von zusätzlichen Weiterbildungsangeboten bestehenden Anforderungen an die Arbeitsbereitschaft und zeitliche Flexibilität der Lehrkräfte zu sehen.
- Auch Dienstleistungen für schulexterne Kunden werden bisher nur von einem RBZ in größerem Umfang angeboten.
- Es gibt keine Hinweise auf die Verdrängung von Weiterbildungs- und Dienstleistungsanbietern durch die RBZ.

Kommentar [FB1]: Präzisiert.

Kommentar [FB2]: Ergänzt.

Kommentar [FB3]: Ergänzt.

Zusammenfassend können die zahlreichen themenspezifischen Ergebnisse zu folgenden übergeordneten Befunden verdichtet werden:

Übergeordnete Befunde der externen Evaluation

- Die Einführung der RBZ und der Befugniserlass für die RBZ und BBS haben tatsächlich zu mehr Eigenverantwortung und Selbständigkeit aller Berufsbildenden Schulen beigetragen.
- Als rAöR verfügen RBZ über mehr garantierte Möglichkeiten als BBS, die Rahmenbedingungen des Unterrichts eigenverantwortlich zu gestalten – das betrifft das eigene Budget, eigenes Personal und das Vertragsmanagement sowie zusätzliche Einnahmen durch Weiterbildung und Dienstleistungen.
- In den Fallstudien werden die Möglichkeiten und Wirkungen der RBZ durch Schulleitungen, Lehrkräfte, Schulträger und Betriebe einhellig positiv beurteilt.
- In den Onlinebefragungen erhalten RBZ und BBS vielfach die gleichen Bewertungen, in einigen Bereichen (z. B. beim QM, bei der Atmosphäre im Kollegium) erhalten die BBS positivere Ergebnisse als die RBZ.
- Der scheinbare Widerspruch zwischen Fallstudien- und Befragungsergebnissen kann nicht durch die Daten der externen Befragung aufgelöst werden.
- Eine mögliche Erklärung für die teilweise widersprüchlichen Ergebnisse liegt darin, dass in Folge der RBZ-Einführung auch die Eigenverantwortung und Selbständigkeit der BBS gestärkt wurde, ohne dass die BBS die Belastungen einer RBZ-Umwandlung oder einer Fusion tragen mussten (Windschattenhypothese).
- Eine weitere mögliche Erklärung ergibt sich aus den hohen Erwartungen, die Schulleitungen und Lehrkräfte an die RBZ-Einführung geknüpft haben. Da nicht alle Ziele in geplanter Zeit umgesetzt werden konnten, entstand ein hohes Maß an konstruktiver Unzufriedenheit.
- In allen relevanten Bereichen (u. a. bei der zielorientierten Führung, der Ressourcenausstattung der Schulen und der Unterrichtsqualität) haben sich RBZ wie BBS trotz hoher und sich stetig ändernder Anforderungen positiv entwickelt.

Die **externe Evaluation bestätigt** die **hohe Qualität** der Arbeit an den RBZ und BBS **und die Entwicklung der Beruflichen Bildung in Schleswig-Holstein**, die insbesondere durch die Stärkung von Eigenverantwortung und Selbständigkeit der Schulen geprägt wird. Aufgrund der positiven Wahrnehmungen der Stärkung von Eigenverantwortung und Selbständigkeit der RBZ

und BBS ist dem MSB **grundsätzlich zu empfehlen**, die Schulen zu mehr Selbständigkeit auch in der Organisationsform der BBS zu **ermutigen**. Dazu gehört auch, die **Unterstützung** der Schulträger und Schulen, die an eigenständigeren BBS oder sogar einer RBZ-Umwandlung interessiert sind, auszubauen. Das würde u. a. den Ausbau spezifischer Beratungsangebote und Materialien sowie die Förderung der Vernetzung von RBZ und BBS durch das MSB beinhalten.

1. EINLEITUNG

Die **externe Evaluation der Regionalen Berufsbildungszentren (RBZ) und Berufsbildenden Schulen (BBS) in Schleswig-Holstein** wurde 2013 vom Ministerium für Bildung und Wissenschaft (MBW) – seit September 2014 Ministerium für Schule und Berufsbildung (MSB) – des Bundeslandes ausgeschrieben. Mit der externen Evaluation sollte insbesondere nachvollzogen werden, welche Effekte die **Einführung der RBZ** im Jahre 2007 und der **Erlass zur Erweiterung der Befugnisse der RBZ und BBS** im Oktober 2008 auf die Berufsbildenden Schulen in Schleswig-Holstein hatten. Die seitdem wahrgenommenen **Veränderungen** an den RBZ und BBS sollten im Fokus der Evaluation stehen und dabei **sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede** zwischen RBZ und BBS erfasst werden. Auf der Grundlage empirischer Daten sollten außerdem **aktuelle Herausforderungen** für das berufsbildende Schulwesen identifiziert und **Empfehlungen zur Weiterentwicklung** der RBZ und BBS abgeleitet werden.

Der Auftrag der externen Evaluation der RBZ und BBS in Schleswig-Holstein wurde an Rambøll Management Consulting vergeben. Die Evaluation begann im September 2013 und endete ein Jahr später mit dem vorliegenden Abschlussbericht. Im Abschlussbericht sind die Ergebnisse der Evaluation umfangreich beschrieben. Die Themenauswahl und Ergebnisdarstellung folgt der Beschreibung der externen Evaluation und greift dabei Anregungen des Evaluationsbeirats auf.¹

Die im Abschlussbericht dargestellten Untersuchungsergebnisse basieren auf **qualitativen und quantitativen Daten**, die von Rambøll Management Consulting im **Schuljahr 2013/2014** erhoben wurden. Kern der Erhebung bildeten **Fallstudien zu 8 RBZ und 4 BBS**, die ein großes Spektrum an regionalen Rahmenbedingungen und schulischen Strukturmerkmalen abdecken. Zu jedem der 12 Fallstudienstandorte waren Interviews mit 1. der Schulleitung, 2. einer Vertretung des Verwaltungsrats bzw. einer Mitarbeiterin/einem Mitarbeiter des Schulträgers, 3. der Verwaltungsleitung bzw. einem Mitglied der Schulverwaltung, 4. zwei Abteilungsleitungen bzw. Lehrkräften, 5. einer Vertretung der Innungen, Kammern und Wirtschaftsverbände sowie 6. einer Vertretung der lokalen Agentur für Arbeit vorgesehene. Insgesamt wurden **90 Interviews** geführt, die protokolliert und inhaltsanalytisch ausgewertet wurden.

Neben den Fallstudien wurden Anfang 2014 **standardisierte Onlinebefragungen** an 31 der 33 schleswig-holsteinischen RBZ und BBS durchgeführt. An den Befragungen haben **1.637 Lehrkräfte** sowie **26.631 Schülerinnen und Schüler** teilgenommen. Außerdem wurden die Ausbildungsbetriebe in Schleswig-Holstein zu ihren Wahrnehmungen und Bewertungen der RBZ und BBS befragt. **510 Betriebe** haben sich an der Befragung beteiligt. Die Daten der Onlinebefragungen wurden mit deskriptiven statistischen Methoden sowie regressionsanalytisch ausgewertet und grafisch aufbereitet. Die an der Befragung teilnehmenden Schulen erhielten **schulspezifische Auswertungen** mit schulübergreifenden Vergleichsdaten **für die eigene Schulentwicklung**. Im **Abschlussbericht** werden **nur schulübergreifende Befunde** präsentiert. Ausführliche Beschreibungen des qualitativen und quantitativen methodischen Vorgehens sowie die Dokumentation zahlreicher quantitativer Ergebnisse für die schleswig-holsteinischen RBZ und BBS finden sich im **Anhang** des Abschlussberichts.

Der Abschlussbericht ist **thematisch gegliedert**. Relevante qualitative und quantitative Befunde werden in den Kapiteln zusammen dargestellt und diskutiert. Ausgangspunkt der Darstellung ist die knappe Erläuterung des **Hintergrundes** der externen Evaluation in **Kapitel 2**, also der Einführung der RBZ und des Erlasses zur Erweiterung der Befugnisse der RBZ und BBS in Schleswig-Holstein. Darauf folgen in **Kapitel 3** die Evaluationsergebnisse zu den **Umwandlungsprozessen zu RBZ**. Hier werden insbesondere unterschiedliche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen erörtert sowie förderliche Faktoren für den Umwandlungsprozess identifiziert. **Kapitel 4** umfasst

¹ Der Evaluationsbeirat tagte insgesamt sieben Mal, fünf Mal davon hat Rambøll Vorgehen, Stand und Ergebnisse der externen Evaluation vorgestellt und mit dem Beirat diskutiert. Im Beirat vertreten bzw. zum Beirat eingeladen waren – teilweise mit mehreren Vertreterinnen und Vertretern: 1. Das MBW/MSB, 2. RBZ und BBS über die RBZ-Arbeitsgemeinschaft, 3. der RBZ-Verband, 4. der Verband der Lehrerinnen und Lehrer an BBS in SH, 5. der Landesverband der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW), 6. der Hauptpersonalrat Berufsbildende Schulen, 7. die Landesschülervertretung RBZ/BBS, 8. die Landeselternvertretung RBZ/BBS, 9. das Landesseminar Berufliche Bildung am Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen in Schleswig-Holstein, 10. der Städteverband Schleswig-Holstein, 11. der Schleswig-Holsteinische Landkreistag, 12. die Industrie- und Handelskammern (IHK).

vielfältige Befunde zur **Steuerung und Leitung der RBZ und BBS**. Die Darstellung gliedert sich in einen Abschnitt zur externen Steuerung durch Land und Schulträger (Kapitel 4.1), in dem u. a. Zielvereinbarungen und Verwaltungsrat als neue Elemente der Steuerung thematisiert werden, sowie einen Abschnitt zur internen Struktur und Steuerung der RBZ und BBS (Kapitel 4.2), wo es insbesondere um das Führungsverständnis der Schulleitungen und die Beteiligung von Abteilungsleitungen und des Kollegiums an schulbezogenen Entscheidungen geht.

In **Kapitel 5** werden die Befunde der externen Evaluation zu den **Finanzen der RBZ und BBS** dargestellt. Hier wird insbesondere auf die formalen und tatsächlichen Unterschiede zwischen RBZ und BBS bei der Mittelverwaltung und den Einnahmen eingegangen. **Kapitel 6** behandelt das Thema **Personal an den RBZ und BBS**, worunter nicht nur die Ergebnisse zur Beschäftigung der Lehrkräfte sowie des weiteren pädagogischen, technischen und administrativen Personals, sondern auch die Konsequenzen der schulischen Organisationsform für die Identifikation mit der Schule und die Atmosphäre im Kollegium diskutiert werden.

Kapitel 7 enthält Befunde zum **Lehren und Lernen**, die insbesondere den Zusammenhang zwischen schulischer Organisation und Bildungsqualität beleuchten. Es wird in diesem Kapitel aber auch auf die außerunterrichtlichen Angebote und die Ausstattung der Schulen eingegangen.

In **Kapitel 8** werden die qualitativen und quantitativen Ergebnisse zum **Qualitätsmanagement** zusammengefasst und bewertet, die die Grundlage für ein vierstufiges Modell des Qualitätsmanagements bilden.

Die Bedeutung der **Berufsbildenden Schulen als Standortfaktor** ist das Thema von **Kapitel 9**. Ein wichtiger Aspekt sind dabei die Wünsche und Erwartungen der Ausbildungsbetriebe im Hinblick auf die Kooperation mit den RBZ und BBS. Außerdem wird in dem Kapitel auf die Erfahrungen der RBZ mit eigenen Weiterbildungsangeboten für externe Akteure und auf den an RBZ und BBS wahrgenommenen regionalen Bedarf an Weiterbildungsangeboten der Berufsbildenden Schulen eingegangen.

Schließlich stellt **Kapitel 10** noch einmal die zentralen Befunde der externen Evaluation zusammenfassend dar und leitet daraus ein **Gesamtfazit und Empfehlungen** für die Weiterentwicklung der RBZ und BBS in Schleswig-Holstein ab.

2. HINTERGRUND: DIE EINFÜHRUNG DER RBZ UND DIE ERWEITERUNG DER BEFUGNISSE VON RBZ UND BBS

2.1 Berufsbildende Schulen und ihr Bildungsangebot

Zurzeit gibt es in Schleswig-Holstein **33 öffentliche Berufsbildende Schulen** in den beiden Organisationsformen **RBZ und BBS** (siehe Tabelle 1). Mehr als 93.000 junge Menschen² besuchen eine Berufsbildende Schule in dem nördlichsten Bundesland. An den Berufsbildenden Schulen wird die Grund- und/oder Fachbildung für bestimmte Berufe oder bestimmte Berufsfelder vermittelt.

Tabelle 1: Übersicht über die Standorte von RBZ und BBS in Schleswig-Holstein

Landkreis	RBZ	BBS
Dithmarschen	<ul style="list-style-type: none"> Regionales BBZ Dithmarschen, rAÖR 	
Flensburg*	<ul style="list-style-type: none"> RBZ Flensburg – Eckener Schule, rAÖR RBZ Flensburg Hannah-Arendt-Schule, rAÖR RBZ Handelslehranstalt – Die Flensburger Wirtschaftsschule, rAÖR 	<ul style="list-style-type: none"> Fachschule für Seefahrt
Herzogtum Lauenburg	<ul style="list-style-type: none"> BBZ Mölln, RBZ des Kreises Herzogtum Lauenburg, rAÖR 	
Kiel*	<ul style="list-style-type: none"> RBZ Soziales, Ernährung und Bau der Landeshauptstadt Kiel, rAÖR RBZ Technik in der Landeshauptstadt Kiel, rAÖR RBZ Wirtschaft der Landeshauptstadt Kiel, rAÖR 	
Lübeck*		<ul style="list-style-type: none"> BS der Handwerkskammer Lübeck Dorothea-Schlözer-Schule, BS der Hansestadt Lübeck – Ernährung–Gesundheit–Sozialwesen Emil-Possehl-Schule, BS der Hansestadt Lübeck Friedrich-List-Schule – BS der Hansestadt Lübeck –Wirtschaft- Gewerbeschule - Nahrung und Gastronomie – BS der Hansestadt Lübeck Hanse-Schule, BS der Hansestadt Lübeck für Wirtschaft und Verwaltung
Neumünster*	<ul style="list-style-type: none"> Elly-Heuss-Knapp-Schule, RBZ der Stadt Neumünster, rAÖR Theodor-Litt-Schule, RBZ der Stadt Neumünster, rAÖR Walther-Lehmkuhl-Schule, RBZ der Stadt Neumünster, rAÖR 	
Nordfriesland		<ul style="list-style-type: none"> BS des Kreises Nordfriesland in Husum BS des Kreises Nordfriesland in Nie-

² Die aktuellsten vorliegenden Statistiken führten für die schleswig-holsteinischen RBZ und BBS 93.736 Schülerinnen und Schüler auf. Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein (2012): Verzeichnis für berufsbildende Schulen in Schleswig-Holstein 2011/2012 (Stichtag 4. November 2011)

Landkreis	RBZ	BBS
		büll
Ostholstein		<ul style="list-style-type: none"> • BS des Kreises Ostholstein in Eutin • BS des Kreises Ostholstein in Oldenburg
Pinneberg		<ul style="list-style-type: none"> • BS des Kreises Pinneberg in Pinneberg • BS des Kreises Pinneberg in Elmshorn, Europaschule
Plön	<ul style="list-style-type: none"> • Regionales BBZ des Kreises Plön, rAÖR 	
Rendsburg-Eckernförde	<ul style="list-style-type: none"> • BBZ Rendsburg-Eckernförde, RBZ I des Kreises Rendsburg-Eckernförde, rAÖR • BBZ am Nord-Ostsee-Kanal, RBZ II des Kreises Rendsburg-Eckernförde, rAÖR 	
Schleswig-Flensburg	<ul style="list-style-type: none"> • BBZ Schleswig, RBZ des Kreises Schleswig-Flensburg, rAÖR 	
Segeberg	<ul style="list-style-type: none"> • BBZ Bad Segeberg, RBZ des Kreises Segeberg in Bad Segeberg • BBZ Norderstedt, RBZ des Kreises Segeberg in Norderstedt 	
Steinburg	<ul style="list-style-type: none"> • RBZ des Kreises Steinburg, rAÖR 	
Stormarn		<ul style="list-style-type: none"> • BS des Kreises Stormarn in Ahrensburg • BS des Kreises Stormarn in Bad Oldesloe

RBZ = Regionales Berufsbildungszentrum, BBZ = Berufsbildungszentrum, BS = Berufliche Schule, *kreisfreie Stadt
 Quelle: Eigene Darstellung (nach Angaben des Bildungsportals der Landesregierung Schleswig-Holstein³)

RBZ und BBS zeichnen sich durch eine hohe Vielfalt an Angeboten für junge Menschen mit unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen aus. In der Regel umfassen diese Schulen gleich **mehre-re Schularten**. Die meisten Schülerinnen und Schüler besuchen dabei die **Berufsschule (BS)**. Ihr Anteil an der Gesamtschülerschaft aller öffentlichen berufsbildenden Schulen lag im Schuljahr 2012/2013 bei 69,3 Prozent⁴ (61,8 Prozent in dualer Ausbildung, 7,5 Prozent in Angeboten der Berufsvorbereitung⁵). Neben den BS befinden sich unter dem Dach der BBS und RBZ auch Berufsfachschulen (BFS), Berufliche Gymnasien (BG), Fachoberschulen (FOS) und Berufsoberschulen (BOS) sowie Fachschulen (FS) mit Ihren jeweils spezifischen Bildungsgängen.⁶

Unabhängig von der Organisationsform der Berufsbildenden Schulen ist das **Land** für die sogenannten „**inneren Schulangelegenheiten**“, also die Lehrpläne und das Lehrpersonal für den staatlichen Bildungsauftrag, und der **Schulträger** für die „**äußeren Schulangelegenheiten**“,

³ Bildungsportal Landesregierung Schleswig-Holstein: www.schleswig-holstein.de/Bildung (abgerufen am 22.05.2013)

⁴ Bei den schulartspezifischen Prozentangaben wird jeweils die Gesamtschülerschaft – 94.533 Schülerinnen und Schüler – aller öffentlichen und privaten berufsbildenden Schulen als Basis verwendet. Dazu gehören auch 165 Schülerinnen und Schüler der Schulen des Gesundheitswesens, die nicht unter Aufsicht des MBW, sondern des Landesamtes für Gesundheit und Arbeitssicherheit (LGAS) stehen, Quelle: Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein (Hrsg.) (2014). Statistisches Jahrbuch Schleswig-Holstein 2013/2014. Hamburg: Statistikamt Nord

⁵ Dazu gehören das Berufsgrundbildungsjahr (BGJ), das ausbildungsvorbereitende Jahr (AVJ), das vom Bund geförderte Eingangsqualifizierungsjahr (EQJ) und weitere berufsvorbereitende Maßnahmen (BVM) der Bundesagentur für Arbeit. Schülerinnen und Schüler ohne Hauptschulabschluss können durch die Ausbildungsvorbereitung den Hauptschulabschluss erwerben. BGJ und AVJ sind vollzeitschulische Angebote, während das EQJ ein betriebliches Langzeitpraktikum ist, das in der Regel durch Berufsschulunterricht begleitet wird.

⁶ Nähere Erläuterungen dazu finden sich insbesondere im Bildungsportal des Landes Schleswig-Holstein: www.schleswig-holstein.de/Bildung/DE/Rund_um_Schule/BeruflicheBildung/Schularten/Schularten_node.html (Stand: 31.08.2014)

also die Bereitstellung und Unterhaltung des Schulgebäudes und seiner Ausstattung als Rahmenbedingungen für den eigentlichen Unterricht, verantwortlich. In Schleswig-Holstein sind in der Regel Kreise und kreisfreie Städte Träger der RBZ und BBS. Als Träger einzelner Schulen agieren aber auch das Land Schleswig-Holstein sowie die Handwerkskammer Lübeck. Träger der Landesberufsschulen (LBS), die organisatorisch jeweils mit einem RBZ oder einer BBS verbunden sind, sind in Schleswig-Holstein neben Kreisen und kreisfreien Städten auch Kammern, Innungen bzw. Landesinnungsverbände, die Allgemeinen Ortskrankenkassen sowie ein Trägerverband.

2.2 Einführung der RBZ

Mit der Schulgesetzänderung vom 24. Januar **2007** wurde in Schleswig-Holstein die Möglichkeit geschaffen, Berufsbildende Schulen in RBZ umzuwandeln. Während öffentliche Schulen traditionell die Rechtsform der nichtrechtsfähigen Anstalt öffentlichen Rechts (AöR) haben, sind **RBZ voll rechtsfähige AöR** (rAöR).

Der Einführung der RBZ per Schulgesetzänderung ist von 2001 bis 2006 ein **RBZ-Erprobungsprozess** vorausgegangen, in dem Schulen erste Erfahrungen mit erweiterten Befugnissen, u. a. bei der Bewirtschaftung des Budgets machen konnten – ohne jedoch ihre Rechtsform zu ändern. Die an der RBZ-Erprobungsphase beteiligten Pilotschulen⁷ wurden schließlich überwiegend in ein RBZ umgewandelt, ein substantieller Teil der Pilotschulen änderte jedoch nicht seine Rechtsform und blieb BBS. **Über die Rechtsform** der Berufsbildenden Schulen **entscheidet der Schulträger**. Er bestimmt, ob eine BBS in ein RBZ umgewandelt wird.

In Schleswig-Holstein bilden **Regionale Berufsbildungszentren** (RBZ⁸) mittlerweile die Mehrheit der öffentlichen Schulen für Berufliche Bildung. Im Schuljahr 2013/2014 gibt es 18 Schulen in 10 von 15 schleswig-holsteinischen Landkreisen und kreisfreien Städten. Diese 18 RBZ sind aus 24 BBS hervorgegangen. In vier Fällen fusionierten zwei BBS zu einem RBZ, in einem Fall drei BBS. Neben den RBZ gibt es in Schleswig-Holstein 15 Berufsbildende Schulen in der bei öffentlichen Schulen üblichen Rechtsform der nichtrechtsfähigen AöR.

2.2.1 Organisationsstruktur der RBZ

An der Spitze der RBZ steht wie bei den BBS eine Schulleiterin/ein Schulleiter, die/der die Verantwortung für die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags sowie für die Organisation und Verwaltung der Schule trägt. Die **Schulleitung** der RBZ übernimmt darüber hinaus aber auch die **Geschäftsführung** dieser rAöR. Als Geschäftsführer/Geschäftsführer trägt die Schulleitung der RBZ zusätzlich auch die Verantwortung für Verträge, das schuleigene Personal und insbesondere die Finanzen der Schule. Zusätzliche Unterstützung bei den Leitungsaufgaben erhält die Schulleitung durch eine **zweite stellvertretende Schulleitung**. Diese Funktionsstelle wird vom Land finanziert, ist aber nicht mit zusätzlichen Ausgleichsstunden hinterlegt. RBZ können wie BBS 6 Prozent der ihnen zugewiesenen (Plan-)Stellen für Schulleitungsaufgaben, pädagogische Aufgaben und Aufgaben der Personal-, Qualitäts- und Schulentwicklung verwenden.

Da die RBZ als rAöR viele **Aufgaben des Schulträgers** übernehmen, ist zu ihrer Unterstützung eine **zusätzliche Verwaltungskraft** im gehobenen Dienst vorgesehen, die jeweils zur Hälfte vom Land und vom Schulträger bezahlt wird. Sie wird häufig als Verwaltungsleitung bezeichnet. Die zusätzliche Verwaltungskraft bzw. Verwaltungsleitung kümmert sich insbesondere um das Vertragsmanagement, die Verwaltung des schuleigenen Personals und die Finanzverwaltung. Teilweise werden die vom Schulträger übernommenen Aufgaben auf zwei oder drei Verwaltungskräfte verteilt. An einzelnen RBZ erfolgt die zusätzliche Unterstützung, in dem Aufgaben durch Personal des Schulträgers übernommen werden.

⁷ Von den aktuell bestehenden RBZ und BBS in Schleswig-Holstein haben sich 13 an der Erprobungsphase beteiligt. Sechs Pilotschulen sind nach der Erprobung nicht in ein RBZ umgewandelt, sondern als BBS weitergeführt worden.

⁸ Teilweise nennen sich die RBZ auch Berufsbildungszentrum (BBZ). Im weiteren Berichtsverlauf wird jedoch nicht begrifflich zwischen RBZ und BBZ unterschieden, sondern im Sinne der Organisationsform nur von RBZ geschrieben.

Als Organ zur Kontrolle und Steuerung der RBZ durch den Schulträger sieht das SchulG den **Verwaltungsrat** vor. Seine Mitglieder werden **vom Schulträger bestimmt**. Dies können die Landrätin/der Landrat, weitere Mitarbeiterinnen/und Mitarbeiter des Kreises, Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Fraktionen des Kreistages, gewählte Vertreterinnen und Vertreter der Lehrkräfte u. Ä. sein. Außerdem muss je eine Vertreterin/ein Vertreter der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite zumindest beratend in den Verwaltungsrat eingebunden sein. Auch das Land als zuständige Schulaufsichtsbehörde kann am Verwaltungsrat mit beratender Stimme teilnehmen.

Der Verwaltungsrat führt die **Aufsicht über die Tätigkeit der Geschäftsführung**. Das Organ beschließt 1.) über die Feststellung und Änderung des Wirtschaftsplans, 2.) über die Feststellung des Geschäftsberichts sowie 3.) über die Entlastung der Geschäftsführung. Außerdem beschließt der Verwaltungsrat auf Vorschlag der Pädagogischen Konferenz über 4.) Schulprogramm, 5.) Schulversuch und 6.) die Zusammenarbeit mit Ausbildungsbetrieben und außerschulischen Institutionen. Der Verwaltungsrat ist auch als Schulleiterwahlausschuss tätig.

An den RBZ schreibt das schleswig-holsteinische SchulG die Pädagogische Konferenz sowie Klassenkonferenzen als Gremien für die Mitwirkung von Lehrkräften, Eltern und Schülerinnen und Schülern vor. Die **Pädagogische Konferenz** setzt sich wie die Schulkonferenz der BBS zusammen. Lehrkräfte, Eltern und Schülerinnen und Schüler sind abhängig von der Schülerzahl jeweils zu gleichen Teilen in dem Gremium repräsentiert. Die pädagogische Konferenz der RBZ ist aber nur für Grundsatzfragen des Unterrichts und außerunterrichtliche Aktivitäten zuständig. Die Pädagogische Konferenz kann auch weitere Konferenzen bilden.

Abgesehen von den Bestimmungen des SchulG zum Verwaltungsrat, zur Pädagogischen Konferenz und zu den Klassenkonferenzen kann der Anstaltsträger per **Satzung** weitere Gremien festlegen. Jedes RBZ hat eine Satzung zur **Regelung seiner inneren Organisation**, die vom Schulträger beschlossen wird. Die Satzung legt u. a. die Aufgaben, Organe und nicht gesetzlich vorgesehenen Konferenzen inklusive ihrer Befugnisse sowie Möglichkeiten der Stellvertretung und Übertragung von Aufgaben auf Dritte fest. In den Satzungen finden sich z. B. detaillierte Bestimmungen zum Stammkapital, zu Rechnungswesen und Rechnungsprüfung, zur Auftragsvergabe, zu Geschäftsberichten und dem Jahresabschluss.

Die Satzung eines RBZ bedarf der Zustimmung des Landes als Schulaufsichtsbehörde. Vom SchulG her unterliegen die RBZ weiterhin der **Schulaufsicht**. Anders als die BBS schließen RBZ aber **Zielvereinbarungen** mit der Schulaufsichtsbehörde ab, die als Maßstab für die Schulaufsicht gelten. Die Zielvereinbarung hat 1.) die Ausgestaltung von Pflichten und Leistungen des RBZ, 2.) die Stellenzuweisungen des Landes, 3.) die Mittel für die persönlichen Kosten der Lehrkräfte und 4.) Berichtswesen, Qualitätssicherung und Controlling der RBZ zum Gegenstand.

2.2.2 Erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten der RBZ

Als rAöR sind RBZ nicht nur organisatorisch selbständige Einheiten, sondern auch juristisch unabhängige Institutionen. Die für öffentliche Schulen neue Rechtsform der rAöR garantiert den RBZ ein größeres Maß an **wirtschaftlicher Selbständigkeit**. Damit verbunden sind zusätzliche **Pflichten**.

Grundlage der Arbeit der RBZ muss ein **Wirtschaftsplan** sein, der durch den Verwaltungsrat beschlossen wird. Im Wirtschaftsplan werden zum einen die kommenden Aufwendungen (z. B. auch für eigenes Personal) und Erträge und zum anderen die Investitionen und der weitere Kapitalbedarf des RBZ aufgeführt. Wie die schleswig-holsteinischen Kommunen müssen die RBZ den Grundsätzen der doppelten Haushaltsführung folgen und die Doppik umsetzen.

Die größere wirtschaftliche Selbständigkeit der RBZ drückt sich insbesondere in den erweiterten Rechten der RBZ bei Entscheidungen über ihre finanziellen Mittel aus. Diese Rechte betreffen die finanziellen Mittel für „äußere Schulangelegenheiten“ wie die Bewirtschaftung der Schulgebäude, die Ausstattung der Schule oder die Bezahlung des Hilfspersonals. RBZ erhalten vom Schulträger ein **Budget**, mit dem sie die entsprechenden Aufgaben erfüllen können. Teile des Budgets können dabei auch **in das nächste Haushaltsjahr übertragen** werden. In der Regel ist ein großer

Teil dieses Budgets der RBZ – auch wenn die Schulen es selbst verwalten – durch langfristig festgelegte Kosten z. B. für Mieten, Wartungsarbeiten, Gehälter oder Ähnliches gebunden. Es gibt für die RBZ aber auch Möglichkeiten, bei den **Ausgaben** z. B. für die Ausstattung **eigene Schwerpunkte** zu setzen.

Als rAöR haben RBZ auch – in größerem Umfang als die rechtlich nicht unabhängigen BBS – die Möglichkeit, **eigene Einnahmen** zu generieren. Diese können z. B. aus der Vermietung von Räumlichkeiten oder durch Dienstleistungen für die Kommune oder andere RBZ entstehen. RBZ können auch selbständig **Förderanträge** stellen und dadurch z. B. EU-Mittel für eigene Projekte erhalten. Eigene Einnahmen sind auch dadurch möglich, dass RBZ als Träger von Maßnahmen der **Weiterbildung** fungieren dürfen, die über die fachschulischen Weiterbildungen im gesetzlichen Bildungsauftrag hinausgehen. RBZ wie BBS können in Fachschulen bestimmter Fachrichtungen Weiterbildungen durchführen und dadurch erweiterte berufliche Kenntnisse vermitteln. Abseits dieser fachschulischen Weiterbildungen dürfen nur die RBZ aber nicht die BBS Weiterbildungen anbieten. Die RBZ müssen ihr Weiterbildungsangebot aber mit den regionalen Weiterbildungsakteuren abstimmen oder mit ihnen kooperieren.

Kommentar [FB4]: Ergänzt.

Die zusätzlich erwirtschafteten Mittel können von den RBZ in eigener Verantwortung ausgegeben werden. Aus Mieteinnahmen, Fördermitteln oder den Überschüssen aus der Weiterbildung kann u. a. zusätzliches Personal eingestellt werden. Als rAöR können die RBZ als **Arbeitgeber** für das Verwaltungspersonal sowie das weitere (Hilfs-)Personal, z. B. die Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen oder IT-Fachkräfte agieren. Dieses ist den BBS nicht möglich. Verwaltungspersonal und weiteres (Hilfs-)Personal der BBS sind in der Regel beim Schulträger, also den Landkreisen und kreisfreien Städten angestellt. In ihrer neuen Rechtsform können RBZ auch **ausbilden**, z. B. Bürokaufleute oder IT-Fachkräfte.

2.3 Erlass zur Erweiterung der Befugnisse von RBZ und BBS

In Folge der Einführung der RBZ durch die Schulgesetzänderung vom Januar 2007 wurden in Schleswig-Holstein die Befugnisse aller Berufsbildenden Schulen – RBZ wie BBS – durch den **Runderlass vom 31. Oktober 2008** erweitert. Bis 2014 ist dieser Erlass mehrfach leicht geändert worden.

Im Erlass zur Erweiterung der Befugnisse von RBZ und BBS ist u. a. festgelegt, dass RBZ und BBS **6 Prozent** der ihnen zugewiesenen **Planstellen** für Schulleitungsaufgaben, pädagogische Aufgaben sowie Aufgaben der Personal-, Qualitäts- und Schulentwicklung verwenden können.

Abgesehen von dieser Regelung erweitert der Erlass die Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten insbesondere in folgenden Bereichen:

- 1.) Den RBZ und BBS in Schleswig-Holstein wird ermöglicht, **selbständig über Art und Umfang der Bildungsgänge** in den bereits an der Schule vorhandenen Schularten außer der Berufsschule zu entscheiden.
- 2.) RBZ und BBS können zur Erfüllung ihrer Aufgaben eigenständig **im Rahmen ihres Budgets Verträge zu Lasten des Landes** abschließen.
- 3.) Die **Schulleitungen** erhalten erweiterte Befugnisse bei der **Ausschreibung, Bewerberauswahl und Besetzung von Lehrerstellen**. So können die Schulleitungen u. a. Funktionsstellen schulbezogen ausschreiben, Bewerberinnen und Bewerber für Planstellen auswählen, Vertretungs- und Aushilfskräfte befristet anstellen, die Auswahl interner Bewerberinnen und Bewerber für Funktionsstellen und Beförderungen vornehmen.
- 4.) Die Möglichkeiten der **Schulleitungen, Aufgaben** wie z. B. die kurzfristige Anordnung von Mehrarbeit oder die dienstliche Beurteilung von Lehrkräften **an Abteilungsleitungen** zu übertragen, sind durch den Erlass größer geworden. Das gilt z. B. für die zeitlich befristete Anordnung von Vertretungen und Mehrarbeit und die dienstliche Beurteilung von Lehrkräften

- 5.) Die **Schulleitungen** können **in eigener Verantwortung** über die Umwandlung von Planstellen im Rahmen des Projekts „**Geld statt Stellen**“ entscheiden. Die auf diese Weise zusätzlich zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel dürfen bei entsprechenden Bedarfslagen mittlerweile auch für Veranstaltungen der Lehrerbildung und die in diesem Zusammenhang anfallenden Reisekosten verwendet werden. Außerdem können aus den kapitalisierten Lehrerstellen Reisekosten für Reise, die zum Erhalt des Unterrichtsangebots oder zur Praktikumsbetreuung notwendig sind, bezahlt werden. Die Schulleitungen dürfen auch im Rahmen der ihnen zur eigenen Bewirtschaftung zur Verfügung stehenden Mittel Dienstreisen anordnen und genehmigen.

2.4 AZAV-Zertifizierung der RBZ und BBS

Eine grundlegende Erweiterung ihrer Handlungsmöglichkeiten haben RBZ und BBS zuletzt durch ihre Zertifizierung nach der **Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV)** erfahren. Seit 2013 sind **alle schleswig-holsteinischen RBZ und BBS** nach der **AZAV zertifiziert**, Maßnahmen der Agentur für Arbeit durchzuführen. Um nach der AZAV zertifiziert zu werden, mussten die Schulen insbesondere nachweisen, dass ihre Organisationsstruktur, ihre Räumlichkeiten, ihre Angebote und das Lehrpersonal für die Arbeitsförderung geeignet sind. Eine wichtige Voraussetzung für die AZAV-Zertifizierung ist außerdem das Vorhandensein eines Systems für Qualitätsmanagement (QM). Dokumentiert werden mussten hier u. a. Leitbild und Ziele, ein Konzept zur Qualifizierung und Fortbildung der Leitung und der Lehr- und Fachkräfte, Zielvereinbarungen und die Messung der Zielerreichung.

Während die RBZ und BBS als Berufsbildende Schulen die meisten Voraussetzungen, wie z. B. das Vorhandensein qualifizierten Lehrpersonals ohne Weiteres erfüllen konnten, wurde ein **systematisches QM** an vielen Schulen erst mit dem Prozess der AZAV-Zertifizierung **eingerrichtet**.

Die Durchführung von Maßnahmen der Agentur für Arbeit ermöglicht **zusätzliche Einnahmen**, die den RBZ direkt und BBS indirekt über den Schulträger zu Gute kommen können.

2.5 Tabellen zu Strukturmerkmalen, Gemeinsamkeiten und Unterschieden von RBZ und BBS

Tabelle 2: Struktur des berufsbildenden Schulwesens in Schleswig-Holstein

Thema	Regionale Berufsbildungszentren (RBZ)	Berufsbildende Schulen (BBS)	Quelle
Einführung	2008	----	
Zahl der Schulen	18	15	Statistik
Kreise und kreisfreie Städte (Träger***)	10 von 15	6 von 15*	
Ø Schülerzahl	3.078	2.713**	Statistik
Ø Lehrkräfte	151	121	Statistik

* In der kreisfreien Stadt Flensburg gibt es RBZ sowie die vom Land getragene Fachschule für Seefahrt

** Durchschnitt ohne die Fachschule für Seefahrt, die sehr wenige Schülerinnen und Schüler hat

*** Außerdem ist eine BBS in Trägerschaft des Landes und eine in Trägerschaft einer Handwerkskammer

Tabelle 3: Grundlegende Verantwortlichkeiten der RBZ und BBS

Thema	Regionale Berufsbildungszentren (RBZ)	Berufsbildende Schulen (BBS)	Quelle
Lehrpläne	Für die Lehrpläne ist das Land (MSB) verantwortlich (Unterstützung durch IQSH, Orientierung an bundesweiten Ausbildungsordnungen und Rahmenplänen)		SchulG
Lehrkräfte	Dienstherr der Lehrkräfte ist das Land		SchulG
	Die Lehrkräfte werden vom Land bezahlt		SchulG
	Voraussetzung für die Anstellung als Lehrkraft vom Land geregelt		SchulG
Schulaufsicht „Äußere Schulangelegenheiten“	Schulaufsicht durch MSB Die Schulträger sorgen für: <ul style="list-style-type: none"> • Schulentwicklungsplanung • Schulgebäude und -anlagen • Verwaltungskräfte und weiteres Personal • Deckung des Sachbedarfs 		

Tabelle 4: Organisationsstruktur der RBZ und BBS

Thema	Regionale Berufsbildungszentren (RBZ)	Berufsbildende Schulen (BBS)	Quelle
Funktionsstellen	1 Schulleitung/ Geschäftsführung	1 Schulleitung	SchulG
	2 Stellvertretende Schulleitungen	1 Stellvertretende Schulleitung	SchulG
	Abteilungsleitungen		SchulG
	6 % der zugewiesenen Planstellen für Schulleitungs- und weitere Aufgaben		Erläss
	Verwaltungsleitung (je zur Hälfte bezahlt von Land und Träger)	---	SchulG
Organe/Konferenzen	Geschäftsführung	---	SchulG
	Verwaltungsrat zur Aufsicht über die Geschäftsführung	---	SchulG
	---	Schulkonferenz als höchstes Beschlussgremium	SchulG
	Pädagogische Konferenz	---	SchulG
	---	Lehrerkonferenz	SchulG
	---	Fachkonferenzen	SchulG
		Klassenkonferenz	SchulG
	Weitere Konferenzen nach Satzung oder nach Beschlussfassung der Pädagogischen Konferenz		SchulG

Tabelle 5: Rechtsform und Gestaltungsmöglichkeiten der RBZ und BBS

Thema	Regionale Berufsbildungszentren (RBZ)	Berufsbildende Schulen (BBS)	Quelle
Rechtsform	Rechtsfähige AöR Satzung	Nichtrechtsfähige AöR ---	SchulG
Finanzverwaltung/ Ausgaben	RBZ entscheidet über Finanzen	Träger entscheidet über Finanzen	SchulG, Rechtsform SchulG
Finanzverwaltung/ Ausgaben	RBZ mit eigenem Budget und Konto	Träger verwaltet Budget und Konto, eventuell zusätzliche Rechte vom Träger zugestanden	SchulG, Rechtsform
	RBZ mit Wirtschaftsplan	---	SchulG, Rechtsform
	RBZ mit eigener Haushaltsführung nach den Grundsätzen der Doppik	---	
	Anordnung und Genehmigung von Dienstreisen		Erlass
Einnahmen	Eigene Einnahmen durch: <ul style="list-style-type: none"> • Mieteinnahmen • Fördermittel • Dienstleistungen für externe Akteure • Weiterbildung 	Eventuell Rechte vom Träger zugestanden	SchulG, Rechtsform
	„Geld statt Stellen“		Erlass
Verträge	Im Rahmen des eigenen Auftrags und des Budgets können Verträge zu Lasten des Landes geschlossen werden		Erlass
	Kooperationsverträge	Kooperationsvereinbarungen	Rechtsform
Personal	Arbeitgeber für administratives, pädagogisches und technisches Personal abseits der Lehrkräfte	Träger ist Arbeitgeber des Verwaltungs- und Hilfspersonals	Rechtsform
	Schule kann Ausbildungsbetrieb sein	---	Rechtsform
	Bewerbersauswahl für Planstellen durch Schulleitung		Erlass
	Schließen zeitlich befristeter Verträge mit Vertretungs- und Aushilfskräften durch Schulleitung		Erlass
	Delegieren von umfangreichen Aufgaben an Abteilungsleitungen durch Schulleitungen		Erlass
Bildungsangebot	Entscheidung über Bildungsgänge aller Schularten außer der Berufsschule		Erlass
	Fachschulische Weiterbildungen im gesetzlichen Bildungsauftrag.		SchulG
	Weiterbildungsangebote abseits des gesetzlichen Bildungsauftrags in Abstimmung mit relevanten Akteuren	---	SchulG

Kommentar [FB5]: Ergänzt.

2.6 Zusammenfassung

Durch die schulgesetzliche Einführung der RBZ Anfang 2007 und den Erlass zur Erweiterung der Befugnisse von RBZ und BBS im Oktober 2008 wurden die Eigenverantwortung und Selbständigkeit der RBZ und BBS in Schleswig-Holstein gestärkt. Die Rechtsform der rAöR garantiert den RBZ ein Maß an wirtschaftlicher Selbständigkeit gegenüber dem Schulträger, das BBS vom Schulträger gewissermaßen nur geliehen bekommen können. Insbesondere verfügen RBZ über erweiterte Möglichkeiten, eigene Einnahmen durch Vermietungen, Dienstleistungen und Weiterbildungen zu erzielen. Außerdem können RBZ als Arbeitgeber für weiteres pädagogisches, technisches und administratives (Hilfs-)Personal agieren. Mit dem größeren Maß formaler Eigenverantwortung

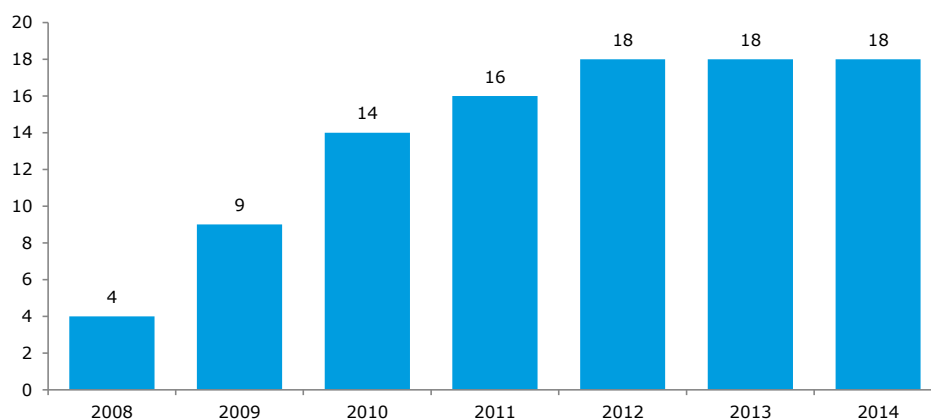
gehen aber auch Pflichten u. a. der Wirtschaftsplanung und der Haushaltsführung einher, für die die RBZ mit einer zweiten stellvertretenden Schulleitung und in der Regel einer zusätzlichen Verwaltungskraft nur eingeschränkte zusätzliche Ressourcen erhalten.

Vor allem in Bezug auf den staatlichen Bildungsauftrag und die Steuerung durch das Land dominieren die Gemeinsamkeiten von RBZ und BBS. Beide Organisationsformen werden zu den gleichen Bedingungen mit Lehrkräften ausgestattet. Beide Organisationsformen haben denselben Anteil der Planstellen für Schulleitungs- und weitere Aufgaben zur Verfügung. Die Befugnisse u. a. zur Delegation von Schulleitungsaufgaben und der eigenständigen Entscheidung der Schulleitungen über „Geld statt Stellen“ wurden für RBZ und BBS gleichermaßen erweitert. Durch die 2013 erfolgte AZAV-Zertifizierung haben alle RBZ und BBS QM-Systeme eingerichtet und können nun Maßnahmen zur Arbeitsförderung der Agentur für Arbeit durchführen.

3. UMWANDLUNGSPROZESSE ZUM RBZ

Mit der Schulgesetzänderung von Januar 2007 wurde die Möglichkeit geschaffen, BBS in ein RBZ umzuwandeln und damit ihre Rechtsform in eine rAöR zu ändern. Die ersten drei RBZ entstanden 2008, aktuell gibt es in Schleswig-Holstein **18 RBZ in 10 Kreisen und kreisfreien Städten** (Abbildung 1). Die 18 RBZ sind aus 24 BBS hervorgegangen.

Abbildung 1: Entwicklung der Zahl der RBZ in Schleswig-Holstein



Mit der Umwandlung in ein **RBZ übernimmt** eine Schule **wichtige Aufgaben vom Schulträger** und muss **eigenverantwortlich** mit seinen Ressourcen für die „äußeren Schulangelegenheiten“ umgehen. RBZ müssen Wirtschaftspläne aufstellen, Verträge managen, eigenes Personal verwalten, die Doppik umsetzen und vieles mehr. Damit ein RBZ diese Aufgaben erfüllen und erfolgreich arbeiten kann, sind **umfassende Entwicklungen nötig**. Die entsprechenden Umwandlungsprozesse beginnen deutlich vor der Änderung der Rechtsform und dauern auch nach der RBZ-Gründung an. An ihnen sind **verschiedene Akteure beteiligt**, insbesondere die Schulleitung und der Schulträger. Die Umwandlungsprozesse beinhalten u. a. das Aufstellen einer Satzung, die Bestandsaufnahme des schulischen Inventars, die Einstellung zusätzlicher Verwaltungskräfte (Verwaltungsleitungen) für vom Schulträger übernommenen Aufgaben, gegebenenfalls auch den Aufbau von Kompetenzen, z. B. im Bereich des Vertragsmanagements und der Doppik.

In den Fallstudien der externen Evaluation waren die **Umwandlungsprozesse** zum RBZ ein **wichtiges Thema**. An den RBZ-Standorten wurden Schulleitungen, Abteilungsleitungen und Lehrkräfte, Verwaltungsleitungen und der Schulträger zu ihren Erfahrungen mit der RBZ-Umwandlung befragt. Auch an einem BBS-Standort, an dem die Umwandlung zu einem RBZ vorbereitet, aber nicht vollendet worden war, konnte über solche Erfahrungen gesprochen werden. An den anderen BBS wurden insbesondere die erwarteten Herausforderungen einer RBZ-Umwandlung thematisiert. Anhand des qualitativen Datenmaterials werden im Folgenden zentrale Befunde insbesondere zu den **Einflussfaktoren, Gelingensbedingungen und Herausforderungen** der Umwandlungsprozesse zum RBZ dargestellt. Diese Befunde werden durch einzelne quantitative Ergebnisse aus den Onlinebefragungen ergänzt.

3.1 Voraussetzungen der Umwandlung

Aus den Fallstudien ging deutlich hervor, dass die RBZ mit unterschiedlichen Voraussetzungen in die Umwandlung zu dieser neuen Organisationsform gegangen sind. Ein wichtiger Aspekt war hierbei die **Teilnahme an der Erprobungsphase**. Von 2001 bis 2006 konnten BBS Aufgaben und Gestaltungsmöglichkeiten des RBZ zunächst temporär übernehmen. Von den 18 RBZ haben sich 7 als Pilotschulen an der Erprobungsphase beteiligt. An sechs von ihnen wurden im Rahmen der externen Evaluation Fallstudien durchgeführt. Diese Schulen bewerten die Erfahrungen aus

der Erprobungsphase als sehr hilfreich für den eigenen RBZ-Umwandlungsprozess. Der **zeitliche Horizont** bei einer Umwandlung sollte **großzügig** angelegt sein. Allerdings waren in der Erprobungsphase aufgrund der weiterhin bestehenden Rechtsform der Pilotschulen als nichtselbständige AöR die Bereiche Finanzen und Verwaltung weitgehend ausgeklammert. Im Zeitraum der Erprobung wurden die Haushalte der Schulträger grundsätzlich noch nach den Regeln der Kameralistik geführt. Man habe sich dafür vor allem mit Themen wie dem Qualitätsmanagement auseinandergesetzt. An den RBZ wurde bedauert, dass Finanzen und Verwaltung als gewissermaßen „harte“ Bereiche der RBZ nicht Teil der Erprobung waren. In den Umwandlungsprozessen hätten sich insbesondere bei diesen Themen Fragen und Probleme ergeben.

Eine weitere prägende Voraussetzung für den Umwandlungsprozess zum RBZ ist die Verbindung mit einer Schulfusion. Vier RBZ sind aus **Fusionen** von jeweils zwei BBS, ein RBZ aus der Fusion von drei BBS entstanden. In den Fallstudien wurde deutlich, dass eine Fusion Belastungen für die RBZ-Umwandlung mit sich bringt. Es müsse nicht nur eine neue Rechtsform eingeführt werden, sondern es gelte auch, die **unterschiedlichen Kulturen** mehrerer Standorte zusammenzubringen. Dabei sei es besonders wichtig, Transparenz über Entscheidungsprozesse herzustellen und klar zu kommunizieren, da mit der Größe der Schule die Entfernung zwischen Basis und Leitung größer werde. So könnten Informationen verlorengehen. Auch die Zusammenarbeit innerhalb des Kollegiums werde dadurch schwieriger. Für die Schulleitung stiegen mit zunehmender Größe **Arbeitsbelastung und Verantwortung**. Eine Fusion könne jedoch **auch Vorteile** bringen: Das Zusammenlegen mehrerer Standorte verbessere die Außendarstellung und stärke das Gemeinschaftsgefühl in der Region.

In den Onlinebefragungen haben die Lehrkräfte an RBZ, die aus der Fusion mehrerer BBS hervorgegangen waren, die **Fusion als wichtigen Grund** u. a. für Veränderungen der Atmosphäre im Kollegium (43 Prozent derjenigen, die eine Veränderung der Atmosphäre berichten) und Veränderungen des Informationsflusses (44 Prozent) angegeben. Unabhängig von der RBZ-Umwandlung (statistisch kontrolliert) wirkt sich die Fusion signifikant negativ auf die Bewertung der Atmosphäre innerhalb des Kollegiums aus (vgl. Anhang Abschnitt 2.1.4).

Mit der Fusion mehrerer Schulen geht zumindest für einen Teil der fusionierenden Schulen auch ein **Schulleitungswechsel** einher. Aber auch unabhängig davon haben im Verlauf des Umwandlungsprozesses zum RBZ an einzelnen Schulen die Schulleitungen gewechselt. Ein Schulleitungswechsel **bindet temporär Ressourcen**, kann also eine RBZ-Umwandlung zwischenzeitlich hemmen. In den Fallstudien ist ein solcher Zusammenhang aber nicht thematisiert worden. Vielmehr wurde deutlich, dass eine neue Schulleitung der RBZ-Umwandlung **neue Impulse** geben kann. In der standardisierten Lehrkräftebefragung wurde der Wechsel der Schulleitung an RBZ und BBS relativ häufig als einer der Gründe für Entwicklungen an der Schule angegeben. Insbesondere gilt dies für Veränderungen beim Informationsfluss (43 Prozent der Lehrkräfte an den RBZ, die eine Veränderung wahrgenommen haben, nennen hier den Wechsel der Schulleitung als Grund, 47 Prozent an den BBS), Veränderungen bei den Einflussmöglichkeiten an der Schule (RBZ: 44 Prozent, BBS: 47 Prozent) sowie Veränderungen der Verbindlichkeit von Beschlüssen (RBZ: 47 Prozent, BBS: 45 Prozent) (vgl. Anhang Abschnitt 2.1.3).

Abgesehen von der Teilnahme an der Erprobungsphase, einer Schulfusion und einem Schulleitungswechsel wurden während des Umwandlungsprozesses zum RBZ auch an einzelnen Standorten Ressourcen durch **umfangreiche Baumaßnahmen** gebunden. Aus den Fallstudien ging hervor, dass die entsprechenden Abstimmungen mit dem Schulträger parallel zu der Zusammenarbeit bei der RBZ-Umwandlung verlaufen, diese jedoch nicht zwangsläufig hemmen.

3.2 Zusammenarbeit mit dem Schulträger

Die Umwandlung einer BBS in ein RBZ fordert das bisherige Verhältnis zwischen Trägern und Schulen heraus. In den Fallstudien wurde deutlich, dass Schulen und Schulträger dabei **Anpassungsleistungen** erbringen müssen, jedoch **keine grundsätzlichen Konflikte** zwischen den beteiligten Akteuren auftreten. In den Kreisen und Kommunen, in denen die Entscheidung für die RBZ-Umwandlung getroffen wurde, stünden vor allem die kommunalen Spitzen der Organisationsform RBZ positiv gegenüber. Sie setzten auch in anderen Bereichen auf rAöR und sähen dies

als Ausdruck eines modernen Verständnisses kommunaler Verwaltung. Die politischen Spitzen erwarten von der RBZ-Umwandlung eine **entlastende Wirkung** für ihre eigene Administration. Kleinteilige Entscheidungen müssten nicht mehr selbst getroffen werden, was die Prozesse wesentlich effizienter gestalten. Auch größere Investitionen könnten von den Geschäftsführungen deutlich weitreichender konzeptionell vorbereitet werden. Fundierte Entscheidungen über Investitionen könnten so leichter getroffen werden. Positiv bewerten die politischen Entscheidungsträger schließlich die Möglichkeiten der RBZ, eigenständig als Dienstleister gegenüber Externen sowie als Vertragspartner in Kooperationen aufzutreten.

Aus den Fallstudien ging auch hervor, dass nicht nur die politische Unterstützung auf strategischer Ebene eine wichtige Voraussetzung der RBZ-Umwandlung ist, sondern es auch vieler **Abstimmungen** und **gegenseitiger Beratung** auf **operativer Ebene** bedarf, um Aufgaben des Schulträgers erfolgreich auf die Schulen zu übertragen. Insbesondere die zusätzlichen Verwaltungsleitungen an den RBZ standen hierzu in engem Kontakt mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Schulträgers, die bisher für die Aufgaben zuständig waren. Teilweise wurde davon berichtet, dass sich am Anfang einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Schulträgers skeptisch gegenüber dem RBZ zeigten. Hier musste durch regelmäßige Gespräche und eine große Verlässlichkeit der Schule Vertrauen aufgebaut werden. Dort, wo Verwaltungsleitungen durch Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die zuvor direkt beim Schulträger beschäftigt waren, besetzt wurden, war dieses Vertrauen bereits stärker ausgeprägt.

Ein wichtiger Gegenstand der Abstimmungen und gegenseitigen Beratungen von Verwaltungsleitungen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Schulträgers war die **Finanzverwaltung**. Zu Unsicherheiten hatte an einigen Standorten geführt, dass der Kreis bzw. die kreisfreie Stadt als Träger die **Doppik** parallel zum RBZ-Umwandlungsprozess einführte. (Diese Parallelentwicklungen waren nicht kausal miteinander verbunden, sondern trafen zufällig zusammen.) Dadurch konnten die RBZ bei ihrer Umsetzung der Doppik nur sehr eingeschränkt auf Erfahrungen des Schulträgers zurückgreifen, was bei den RBZ wie beim Schulträger für **Unsicherheit** sorgte.

In Bezug auf die Zusammenarbeit mit dem Schulträger während und nach dem Umwandlungsprozess zum RBZ haben die Schulleitungen in den Fallstudien betont, dass es förderlich sei, **frühzeitig und klar** Anforderungen und Entwicklungen an den Schulträger zu kommunizieren und durch **Transparenz und Verlässlichkeit** der eigenen Aktivitäten **Vertrauen aufzubauen**.

3.3 Einbindung und Arbeitsbelastung der Lehrkräfte

Für eine erfolgreiche Umwandlung zum RBZ ist auch die **Unterstützung des Kollegiums** notwendig. Im Umwandlungsprozess ist daher eine wichtige Aufgabe der Schulleitung, die Lehrkräfte **bei dem Prozess mitzunehmen**, sie bei den zahlreichen mit der Umwandlung verbundenen Aufgaben einzubinden und sie an Entscheidungen teilhaben zu lassen.

Schulintern wurde die Umwandlung teilweise von **Skepsis** begleitet. Den Schulleitungen an den Fallstudienstandorten ist bewusst, dass dort, wo Gewohnheiten und Routinen des Kollegiums berührt werden, geduldig und transparent vorgegangen werden muss. Um der anfänglichen Skepsis zu begegnen, wurden die Kollegien insbesondere in den Prozess der Entscheidung für die RBZ involviert. Das variierte je nach Standort, ein wichtiger Bestandteil waren in der Regel interne Informationsveranstaltungen zur Organisationsform des RBZ. An einigen Schulen konnten die Lehrkräfte geheim oder offen für oder gegen die Umstellung stimmen. An einem RBZ wurden auch Workshops für Schülerinnen und Schüler sowie Eltern, z. B. zum Thema „Leitbild“, durchgeführt.

Die Fallstudien haben deutlich gemacht, dass der **Umwandlungsprozess** an den Schulen insbesondere **von einer kleinen Gruppe** bestehend aus der Schulleitung, Abteilungsleitungen, Funktionsträgerinnen und -trägern sowie weiteren engagierten Lehrkräften **vorangetrieben** wird. Für sie war der Umwandlungsprozess mit einem hohen **Arbeitsaufwand** verbunden, der insbesondere auch den Aufbau von Kompetenzen z. B. im Bereich des Vertragsmanagements und der Finanzverwaltung beinhaltet.

Aus der standardisierten Lehrkräftebefragung wird aber auch deutlich, dass an den RBZ **fast alle Lehrkräfte** einen relevanten zusätzlichen Arbeitsaufwand durch die RBZ-Umwandlung hatten, der z. B. durch Aufgaben bei der Inventarisierung entstand. Dieser Arbeitsaufwand wurde aber von vielen Lehrkräften durchaus für **lohnenswert** erachtet (siehe Tabelle 6).

Tabelle 6: Zusätzlicher Arbeitsaufwand der Lehrkräfte im RBZ-Umwandlungsprozess (Lehrkräftebefragung)

Item	Schulform	Durchschnitt. Bewertung	Standardabweichung	N (gültig)
Der RBZ-Umwandlungsprozess bedeutete für mich keinen zusätzlichen Aufwand (1) bis einen hohen Aufwand (7).	RBZ	4,16	2,10	736
Der Arbeitsaufwand für die Umwandlung zum RBZ hat sich gelohnt (Antwortskala 1 bis 7).	RBZ	4,18	1,91	467

Der von den Lehrkräften angegebene zusätzliche Arbeitsaufwand bezieht sich offenbar nur auf den eigentlichen Umwandlungsprozess. **Dauerhaft** wird die **Arbeitsbelastung an RBZ und BBS gleich hoch** eingeschätzt (RBZ: 5,1 auf einer Skala von 1 bis 7, BBS: 5,2; kein signifikanter Unterschied) (vgl. Anhang Abschnitt 2.1.1). Auch die mittlere Veränderung der Arbeitsbelastung wird an RBZ und BBS nahezu identisch wahrgenommen (Anhang Abschnitt 2.1.2).

Für eine kleinere Gruppe vorrangig bestehend aus der Schulleitung, Abteilungsleitungen und Funktionsträgerinnen und -trägern bedeuten die zusätzlichen Aufgaben am RBZ auch **dauerhaft zusätzlichen Arbeitsaufwand**, dem jedoch **zusätzliche Gestaltungsmöglichkeiten** gegenüberstehen. Alle befragten RBZ-Schulleitungen freuen sich, dass sie in der neuen Organisationsform schneller und flexibler reagieren können, z. B. bei neuen Bildungsgängen. So sehen sich die RBZ in der Lage, durch kürzere Entscheidungswege schneller, flexibler und besser auf Entwicklungen in der Region, z. B. veränderte Anforderungen der Wirtschaft, zu reagieren. Die finanziellen Gestaltungsspielräume werden positiv aufgefasst (siehe detailliert dazu die folgenden Kapitel).

3.4 Herausforderungen bei der RBZ-Umwandlung

Aus den Fallstudien ging hervor, dass die Umwandlung zum RBZ aufwändig und vor allem auch anspruchsvoll ist. Um an die hier benötigten Informationen zu kommen und die notwendigen Kompetenzen, z. B. im Bereich der Finanzverwaltung/Doppik, aufzubauen, wird die **Unterstützung von außen benötigt**. Diese fand durch die Schulträger statt, außerdem haben sich die Schulen untereinander vernetzt, indem persönliche Kontakte für den Erfahrungsaustausch zum RBZ-Umwandlungsprozess genutzt wurden, oder auch durch regelmäßige Treffen der Verwaltungsleitungen aller RBZ. Ein wichtiges Gremium für den Erfahrungsaustausch ist die RBZ-Arbeitsgemeinschaft. Die RBZ erhielten auch **Informationen und Beratung durch das MSB**. In den Fallstudien wurde der Wunsch geäußert, die Informationsmaterialien zu erweitern und stärker – z. B. in einem Handbuch – zu systematisieren. Außerdem könnten die Beratungskapazitäten für Schulträger und Schulen, die sich auf den Weg zum RBZ machen wollen, ausgebaut werden.

In mehreren Interviews mit Schulleitungen, Abteilungsleitungen und Lehrkräften kam zum Ausdruck, dass die Chancen der Umstellung anfangs positiver bewertet wurden als sie später tatsächlich eingetroffen sind. Es wurde bemängelt, dass nicht die pädagogische Weiterentwicklung im Fokus der RBZ-Umwandlung stehe. Vor der Einführung der RBZ wurde sehr stark auch mit flexiblen pädagogischen Möglichkeiten für die neue Organisationsform argumentiert. Im Gegenzug für die übernommenen Verwaltungsaufgaben hätten sich die Schulen noch mehr Freiräume erhofft. Teilweise wurde wahrgenommen, dass die Schulen bei der Umsetzung von Ideen ausgebremst würden. Für eine erfolgreiche RBZ-Umwandlung und die nachhaltige Zufriedenheit mit der neuen Organisationsform könnten solche **Erwartungen** zu Beginn des Umwandlungsprozesses **noch stärker reflektiert** werden. Hierzu könnte insbesondere das MSB anregen.

3.5 Zusammenfassung

Die Umwandlung zu einem RBZ ist mit einem umfangreichen und anspruchsvollen Umwandlungsprozess verbunden, der viele Ressourcen benötigt. Zusätzliche Belastungen können hierbei insbesondere durch Schulfusionen entstehen, die mit der RBZ-Umwandlung verbunden sind. Temporär bedeutet die Umwandlung einen zusätzlichen Arbeitsaufwand für die meisten Lehrkräfte, der jedoch überwiegend für lohnenswert erachtet wird. Ist die Umwandlung abgeschlossen, fällt die durchschnittliche Arbeitsbelastung an RBZ und BBS gleich hoch aus. Der Umwandlungsprozess und seine Konsequenzen werden hauptsächlich durch die Schulleitung, Abteilungsleitungen, Funktionsträgerinnen und -träger sowie weitere engagierte Lehrkräfte getragen. Aufgrund der damit einhergehenden erweiterten Gestaltungsmöglichkeiten wird der dauerhafte Mehraufwand von diesen Beteiligten akzeptiert.

Der Umwandlungsprozess zum RBZ kann durch folgende Maßnahmen unterstützt werden:

- Die frühzeitige Einbindung aller Akteure (insbesondere des Trägers und der Lehrkräfte)
- Die Planung und klare Kommunikation eines ausreichenden Zeithorizonts für die Umwandlung
- Die Moderation des Transformationsprozesses, die ermöglicht, Vorbehalten zu begegnen
- Die Erprobung von Teilaspekten der neuen Organisationsform
- Die Installation einer verlässlichen Verwaltung
- Der Erfahrungsaustausch mit anderen Schulen, die schon RBZ sind oder gerade werden
- Die Unterstützung durch das MSB mit Beratung und Standards

4. STEUERUNG UND LEITUNG DER RBZ UND BBS

Das Verhältnis der RBZ und BBS zum Land bzw. dem MSB sowie zu den Schulträgern wird insbesondere durch die Rechtsform der Schulen sowie durch den Befugnisserlass mitbestimmt. Die Analyse der Entwicklungen in den RBZ und BBS setzt bei ihrer externen Steuerung an. Hierbei wird der Fokus auf die tatsächlich in den Schulen wahrgenommenen Veränderungen durch den Befugnisserlass und spürbaren Unterschiede zwischen RBZ und BBS gelegt.

4.1 Externe Steuerung durch Land und Schulträger

4.1.1 Steuerung durch das Land

4.1.1.1 Erweiterung der Gestaltungsmöglichkeiten durch den Befugnisserlass

Der Erlass zur Erweiterung der Befugnisse der BBS und RBZ **betrifft die Zuständigkeit des Landes** für die Berufsbildenden Schulen und erweitert die formalen Möglichkeiten beider Organisationsformen in gleichem Maße (vgl. Kapitel 2). In den Fallstudien machten die Schulleitungen der RBZ und BBS deutlich, dass sie diese erweiterten Möglichkeiten **grundsätzlich begrüßten** und **sinnvoll gestalten** könnten. Das gilt vor allem für die Möglichkeit, im Rahmen von „**Geld statt Stellen**“ Planstellen für Lehrkräfte zu kapitalisieren. Hier wünschten sich die befragten Schulleitungen und Lehrkräfte jedoch noch mehr Freiheiten bei der Verwendung der zusätzlichen Mittel. Der Verfügungsrahmen für „Geld statt Stellen“ wurde teilweise als zu große Einschränkung empfunden (vgl. auch Kapitel 5).

Perspektivisch erhofften sich die in den Fallstudien befragten Schulleitungen der RBZ und BBS weitere **Gestaltungsspielräume** insbesondere bei der **Ausschreibung und Besetzung von Lehrerstellen**. So versprechen sich Schulen aus ländlichen Regionen, Lehrerstellen schneller besetzen zu können, indem sie von den formalen Qualifikationsanforderungen des Landes abweichen und selbständig die Besetzungsentscheidungen treffen können (vgl. Kapitel 6). Solche Wünsche stehen aber im **Spannungsverhältnis zur Verantwortung des Landes** für die Umsetzung des staatlichen Bildungsauftrages und können zunächst nicht erfüllt werden.

Insgesamt bedeutet der Befugnisserlass eine graduelle Stärkung der Eigenverantwortung und Selbständigkeit der RBZ und BBS gegenüber dem Land. Grundlegend wird das Verhältnis zwischen den Schulen und dem MSB jedoch nicht verändert. Vielmehr behält das **Land** seine **maßgebliche Bedeutung** für die inneren Schulangelegenheiten.

4.1.1.2 Steuerung der RBZ über Zielvereinbarungen

Für die staatliche Steuerung der inneren Schulangelegenheiten der RBZ sieht das schleswig-holsteinische SchulG eine **Zielvereinbarung** mit dem MSB als Schulaufsichtsbehörde vor, die die Rechts- und Fachaufsicht in ihrer bisherigen Form ersetzen soll. BBS als nichtrechtsfähige AöR können keinen solchen Vertrag abschließen, sondern werden vom Land traditionell über rechtliche Einzelvorschriften und Weisungen bzw. Erlasse gesteuert (vgl. Kapitel 2). Bisher haben noch nicht alle RBZ eine Zielvereinbarung mit dem MSB abgeschlossen.

In den Fallstudien-RBZ werden der **Effekt der Zielvereinbarungen** und die Änderungen im Verhältnis zum Land **unterschiedlich bewertet**. Einige Schulleitungen betonten, dass sich die wesentlichen Rahmenbedingungen durch diese neue Steuerungsform nicht geändert hätten. So würden beispielsweise die Verträge mit den Lehrkräften nach wie vor mit dem Land abgeschlossen. Und auch die Entwicklung neuer Bildungsgänge bedürfe zunächst der Genehmigung des zuständigen Ministeriums.

Andere RBZ-Schulleitungen hoben dagegen hervor, dass sich ihre **Schulen gegenüber dem MSB** durch die rechtlichen Änderungen **stärker emanzipiert** hätten. So würde man bei schulischen Bedarfen oder Problemen Lösungsvorschläge suchen und diese dann auch mit Nachdruck an das Ministerium herantragen. In diesem Zusammenhang wurde die Bedeutung der Zielverein-

barungen betont. Diese würden eine **stärkere Verbindlichkeit** zwischen Ministerium und Schulen schaffen. Unabhängig von der Konstellation der handelnden Personen könnten die Schulen längerfristig planen. Auf Grundlage der Zielvereinbarungen könnten Zusagen des MSB eingefordert werden. Darüber hinaus begegneten sich Schulen und Ministerien in den Verhandlungen über die Ziele auf **Augenhöhe**. Auch dies trage zu einer Stärkung des Selbstvertrauens der Schulen und einer Professionalisierung der Zusammenarbeit zwischen Schulen und Ministerium bei.

Die Fallstudien an den RBZ, Gespräche mit dem MSB und die exemplarische Analyse bestehender Zielvereinbarungen zeigen, dass die gemeinsame Erarbeitung eines solchen Vertrags mit besonderen **Herausforderungen** verbunden ist. Dazu gehört u. a., dass sich für Schulen nur schwierig messbare Outputs als Zielvorgabe definieren lassen. Damit sind Fragen der Zielerreichung oder Ziel-Nichterreichung schwierig zu beantworten. Mehrfach wurde darauf hingewiesen, dass die Vereinbarung von sinnvollen, und Schule wie Land zufriedenstellenden Zielen in jedem Fall zeitaufwändig sei und personelle Ressourcen benötige. Die Ergebnisse der externen Evaluation machen aber deutlich, dass sich der Aufwand für die RBZ lohnen kann.

4.1.2 Steuerung durch den Schulträger

4.1.2.1 Zusammenarbeit zwischen RBZ/BBS und kommunalem Schulträger

Unabhängig davon, ob es sich um ein RBZ oder eine BBS handelt, wurde die **Zusammenarbeit** der Berufsbildenden Schulen mit dem Schulträger überwiegend als **vertrauensvoll und konstruktiv** beschrieben. Das gilt sowohl aus Perspektive der in den Fallstudien befragten Schulleitungen und Lehrkräfte als auch aus Perspektive der Schulträger. Positiv wurde an den Schulen häufig hervorgehoben, dass die Schulträger grundsätzlich bereit wären, **notwendige Investitionen** im Bereich der Beruflichen Bildung vorzunehmen. Die Schulträger hätten die Bedeutung der RBZ und BBS als Standortfaktor erkannt. Kritischer wurde die Unterstützung durch den Schulträger nur in Einzelfällen eingeschätzt. Hierbei gab es Hinweise darauf, dass es sich negativ auf die Zusammenarbeit zwischen RBZ bzw. BBS und Schulträger auswirken kann – aber nicht zwangsläufig muss – wenn der Schulträger sowohl für Allgemeinbildende als auch Berufsbildende Schulen zuständig ist (das gilt für kreisfreie Städte) und/oder die Verantwortung für mehrere RBZ oder BBS trägt. An solchen Standorten bzw. in solchen Regionen muss sich das RBZ oder BBS gewissermaßen die Aufmerksamkeit des Schulträgers mit anderen Schulen teilen.

Das Verhältnis zwischen Schulen und Schulträger ist wesentlich geprägt von den **persönlichen Konstellationen** der handelnden Akteure. Häufig bestehen intensive informelle Kontakte – mitunter auch politische Verbindungen – zwischen Schulleitungen, wichtigen Politikerinnen und Politikern sowie Verwaltungskräften. Besonders die Schulleitungen bemühen sich meist intensiv um einen regelmäßigen Austausch mit den Vertreterinnen und Vertretern der Kommune. Diesbezüglich konnte die externe Evaluation kaum einen Unterschied zwischen den beiden Schulformen RBZ und BBS feststellen.

Die **Zusammenarbeit** zwischen Schulträgern und Schulen findet nicht nur auf strategischer, sondern auch **auf der operativen Ebene** statt, also zwischen den Verwaltungs- und Lehrkräften der Schule auf der einen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Schulträger auf der anderen Seite. Auch auf der operativen Ebene wurde in den Fallstudien eine überwiegend **vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit** beschrieben. Teilweise wurde an den Fallstudien-RBZ von einer anfänglichen Skepsis des Schulträgers gegenüber der neuen Rechtsform und der Übertragung von Zuständigkeiten auf die Schule berichtet, die aber durch transparentes und verlässliches Agieren der Schule überwunden worden wären (vgl. Kapitel 3).

Bewährt hat sich nach Einschätzung der interviewten Akteure eine **enge räumliche Anbindung** der für die schulischen Belange zuständigen **Verwaltungsfachkräfte** an die Schule. Üblicherweise sind die Verwaltungsleitungen der RBZ direkt an der Schule oder in einem zentralen RBZ-Büro verortet. Es gibt aber auch BBS, in deren Gebäuden die für sie zuständige Verwaltungskraft des Kreises ihr Büro hat (vgl. Kapitel 4).

4.1.2.2 Konsequenzen der RBZ-Umwandlung für die Zusammenarbeit mit dem Schulträger

Aus Perspektive der Schulleitungen sei eine wesentliche Konsequenz der Umwandlung in ein RBZ und ihrer neuen Funktion als Geschäftsführung einer rAöR, dass sie sich **verstärkt auf Augenhöhe** mit den Schulträgern wahrnahmen. Einige der Schulleitungen/Geschäftsführungen beschrieben, sie fühlten sich nun ernster genommen. Als Ausgangspunkt für dieses neue Verhältnis gilt häufig die **gemeinsame Arbeit** von Schulträger und Schulleitungen **an der Satzung** für die zu gründende rAöR. Auch wenn der Schulträger letztendlich für die Gestaltung der Satzung allein verantwortlich ist, stimmen sie sich in der Regel eng mit den Schulen dazu ab.

Auch **im täglichen Kontakt** habe sich die Kommunikation zwischen den RBZ und den Schulträgern verändert. Die Schulen würden **aktiver** eigene Ideen an die Schulträger **kommunizieren**, weil Ihnen nun ein größerer Spielraum zur Entwicklung solcher Ideen gegeben sei. Dies impliziert nach Einschätzung der Schulvertreterinnen auch, dass die Diskussionen zwischen Schulträgern und Schulen sich konkreter als früher auf inhaltliche Aspekte der schulischen Entwicklung beziehen. Mit der größeren Eigenständigkeit der Schule würden neben administrativen Fragen häufiger auch grundsätzlichere Aspekte wie beispielweise bauliche Fragen oder schulische Angebote diskutiert.

Insgesamt habe sich laut Aussage der Vertreterinnen und Vertreter der RBZ die **Kommunikation mit dem Schulträger insgesamt verstärkt**. Ein wichtiger Grund dafür wird in der Einrichtung des Verwaltungsrats gesehen (siehe folgender Abschnitt). Da die RBZ mit der Umwandlung in die neue Rechtsform der rAöR für viele frühere Aufgaben des Schulträgers selbst zuständig sind, hat sich **auch auf operativer Ebene** die Kommunikation mit dem Schulträger intensiviert. Insbesondere die Verwaltungsleitungen der RBZ müssen sich direkt mit den zuständigen Verwaltungskräften der Schulträger – z. B. dem Stadtkämmerer – auseinandersetzen und fachliche Fragen u. a. zur Doppik klären.

Die befragten Vertreterinnen und Vertreter der **Kreise und kreisfreien Städte als Schulträger** führten die positive Zusammenarbeit seltener direkt auf die neue Rechtsform der RBZ zurück. Sie argumentierten meist mit der **persönlichen Kompetenz** und dem **vertrauensvollen Verhältnis** zwischen Geschäftsführung und Vertreterinnen und Vertretern des Schulträgers.

An wenigen RBZ-Standorten wurde darauf hingewiesen, dass die größere Eigenverantwortung und Selbständigkeit der RBZ gegenüber den Schulträgern auch die **Gefahr** berge, dass sich der **Schulträger zu weitreichend aus seiner Verantwortung** für die Schule herauszieht. Vereinzelt wurde wahrgenommen, dass Betreuung und Service der kommunalen Verwaltung gegenüber der Schule stark zurückgefahren wurden und der Kontakt zum Schulträger nahezu ausschließlich über den Verwaltungsrat laufe.

Insgesamt wird – wenn überhaupt – im Bereich Personal von **Konkurrenz** im Verhältnis von Schulträgern und RBZ berichtet. Einige RBZ haben eine klare Präferenz, das für die Verwaltung des RBZ tätige Personal als eigenes Personal zu beschäftigen. Die Kommunen und zum Teil die betroffenen Personen selbst bevorzugen die Beschäftigung bei der Kommune. An den meisten Standorten konnte dies jedoch **konstruktiv gelöst** werden (vgl. Kapitel 6). Dabei seien es weniger die politischen Spitzen als die operative Ebene, die mitunter längere Zeit brauche, um sich an die neue Eigenständigkeit der Schulen zu gewöhnen. Dies ist insofern nicht verwunderlich, als vor allem die administrativen Prozesse zwischen Schulen und Verwaltung neu aufgesetzt werden mussten. Je stärker diese Prozesse in die Schulen selbst verlagert wurden, umso mehr musste bei den Verwaltungsfachkräften des Schulträgers zunächst das Vertrauen in die Kompetenzen der Schulen wachsen (vgl. Kapitel 4).

4.1.2.3 Verwaltungsrat der RBZ

Mit dem Verwaltungsrat sieht das SchulG ein **spezifisches Organ** zur Kontrolle und Steuerung der RBZ durch den Schulträger vor: Den Verwaltungsrat für die Aufsicht über die Arbeit der Geschäftsführung. Die Zusammensetzung des Verwaltungsrats wird durch den Schulträger per Satzung bestimmt (vgl. Kapitel 2).

Tatsächlich nutzen die Schulträger ihre Gestaltungsmöglichkeiten und gestalten die **Zusammensetzung der Verwaltungsräte** in relevantem Maße unterschiedlich. Gemeinsam ist den Verwaltungsräten aller Fallstudien-RBZ, dass stets lediglich die Vertreterinnen und Vertreter der Schulen sowie des Schulträgers im Verwaltungsrat stimmberechtigt sind. Zum Teil deutliche Unterschiede gibt es jedoch bei der **Gesamtzahl** der stimmberechtigten Verwaltungsratsmitglieder. Kleinere Verwaltungsräte bestehen aus fünf, die größten aus elf stimmberechtigten Mitgliedern. Auch das **Zahlenverhältnis** zwischen Schulvertretungen und Vertreterinnen und Vertretern des Schulträgers kann variieren. An einem Standort ist der Verwaltungsrat paritätisch mit Lehrkräften und Kommunalvertreterinnen und Kommunalvertretern besetzt. Damit habe man nach Angaben der Akteure vor Ort ein klares Zeichen für die Gleichwertigkeit schulischer und kommunaler Interessen setzen wollen. Üblicherweise überwiegt jedoch das Stimmgewicht des Schulträgers. Dabei gab es jedoch keine Hinweise auf systematische Zusammenhänge zwischen der Zusammensetzung des Verwaltungsrats und Gestaltungsmöglichkeiten oder der Unterstützung für die Schulen.

Neben den stimmberechtigten Mitgliedern bestehen die Verwaltungsräte aus **beratenden Mitgliedern**. In der Regel sind dabei die Industrie- und Handelskammer (IHK), die Handwerkskammer (HWK), die Kreishandwerkerschaft oder Innungen bzw. auch Gewerkschaften vertreten. Wenngleich die Vertreterinnen und Vertreter dieser Organisationen nicht stimmberechtigt sind, wurde ihre Rolle in den Verwaltungsräten dennoch als **äußerst wichtig** erachtet. Auch ohne formales Stimmrecht hätten diese Mitglieder des Verwaltungsrats Einfluss auf die Entscheidungen der Verwaltungsräte. Wenn z. B. die IHK oder HWK ihr Veto bei Vorschlägen der Schulen einlegten, würde dies von allen Mitgliedern des Verwaltungsrats akzeptiert – auch ohne formales Stimm- bzw. Vetorecht. Auch die Geschäftsführungen würden sich über ein solches Veto nicht hinweg setzen, was im Großen und Ganzen dazu führe, dass die nichtstimmberechtigten Mitglieder ihre Rolle im Verwaltungsrat ebenfalls sehr ernst nähmen. Die befragten Schulleitungen und Lehrkräfte der RBZ hoben überwiegend positiv hervor, dass **hochrangige Vertreterinnen und Vertreter** der Kammern, Innungen u. Ä. mit entsprechend großer Entscheidungskompetenz an den Sitzungen des Verwaltungsrats teilnehmen würden.

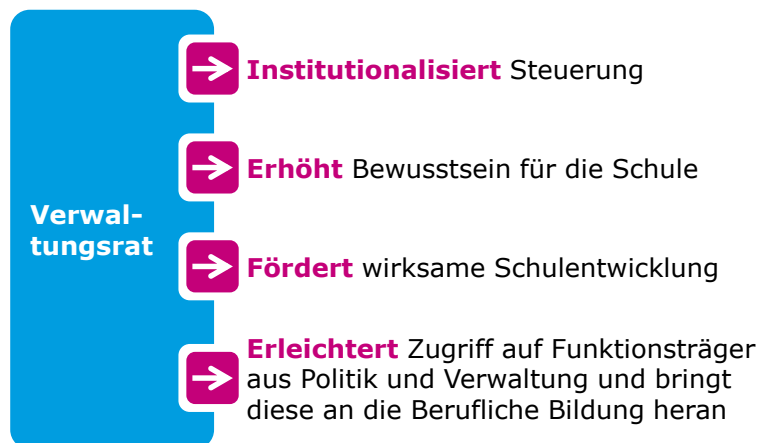
In einigen Verwaltungsräten sind weiterhin auch **Schüler- und Elternschaft** vertreten – ebenfalls in einer beratenden Funktion. An solchen Standorten werde eine umfangreiche Partizipation aller am Gelingen von Schule beteiligten Akteursgruppen angestrebt. Damit könnte insbesondere den Vertreterinnen und Vertretern der Schulträger und der Wirtschaft die Bedeutung der pädagogischen Arbeit nochmals bewusster gemacht werden.

Der **Vorsitz der Verwaltungsräte** liegt beim Schulträger. Dabei wird diese Funktion an den Standorten von verschiedenen Personen wahrgenommen. In vielen Landkreisen hat der Landrat den Vorsitz inne. In kreisfreien Städten mit mehreren RBZ wird der Vorsitz der Verwaltungsräte z. B. von der Fachdienstleitung oder dem Bildungsmanagement der Stadt übernommen, in der Regel aber nicht von der politisch-administrativen Spitze. Das wurde aber an keinem Fallstudienstandort als nachteilig für die Funktionsfähigkeit des Gremiums empfunden.

Unabhängig von Größe, Zusammensetzung und Vorsitz bewerteten die Gesprächspartnerinnen und -partner an nahezu allen Standorten die **Verwaltungsräte als sinnvolle Institution**. Die Mitglieder des Verwaltungsrates schätzten es, dass sie auf diese Weise stärker direkt in die Entwicklung der RBZ einbezogen würden. Umgekehrt berichteten die Schulleitungen/Geschäftsführungen der RBZ, dass sich durch die regelmäßigen Sitzungen der Verwaltungsräte der **Zugang zu wirtschaftlichen und politischen Akteuren verbessert** habe. Auf diese Weise könne man sich in der Breite Gehör verschaffen für die Belange der Schule, wo vorher nur Kontakt zum Schulträger bestand. Die direkte Kommunikation eröffne zudem bessere Möglichkeiten, die schulischen Aktivitäten in ihrer ganzen Bandbreite darzustellen. Die Mitglieder des Verwaltungsrats fühlten sich mitverantwortlich für die Entwicklung der RBZ. An einem Standort wurde

sogar beschrieben, dass in der lokalen Politik ein Einstellungswechsel zu beobachten war: weg von einer Betrachtung der Schulen als Kostenfaktor hin zur Unterstützung der Förderung der RBZ. Darüber hinaus könnten über die Zusammenarbeit im Verwaltungsrat Ideen für gemeinsame Projekte entwickelt werden. Da in diesem Gremium häufig sehr unterschiedliche Akteursgruppen zusammen kommen, könnten **neue Kooperationen** entstehen.

Abbildung 2: Funktionen des Verwaltungsrats der RBZ



Insgesamt wird der Verwaltungsrat auch von den Schulen stärker als **unterstützendes** denn als kontrollierendes **Gremium** wahrgenommen. Dennoch würden in diesem Gremium vor allem Fragen der Ressourcenausstattung diskutiert. Entscheidungen zu pädagogischen Fragen würden bei guter Vorbereitung durch die Geschäftsführung meist ohne größere Diskussionen getroffen. Als wesentliche **Bedingung für die gute Zusammenarbeit** zwischen Schulen und Verwaltungsrat gilt die **professionelle Vorbereitung sowie Präsentation** der schulischen Vorhaben durch die Geschäftsführung der RBZ. Diese hätten sich über die Zeit eine anerkannte Position erarbeitet. Da an den meisten Standorten bereits mehrere Zyklen der Erstellung und Bewilligung eines Wirtschaftsplans, seiner Umsetzung und der Entlastung der Geschäftsführung erfolgreich durchlaufen wurden, hatten sich bereits vielfach **Vertrauensverhältnisse** zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsführung der RBZ etabliert.

In den Fallstudien der externen Evaluation finden sich einzelne Hinweise, dass das **Risiko eines Bedeutungsverlusts** des Verwaltungsrats besteht, wenn die für die Schule relevanten politischen Diskussionen und Entscheidungen weiterhin vorrangig in den politischen Gremien der Kreise und kreisfreien Städte geführt würden. Daraus könne folgen, dass keine hochrangigen Vertreterinnen und Vertreter der beteiligten Institutionen bzw. Organisationen mehr in den Verwaltungsrat entsandt werden, was wiederum den Bedeutungsverlust verstärke.

Insgesamt überwiegen die positiven Wahrnehmungen des Verwaltungsrats bei Weitem. Das **Organ hat sich bewährt und fördert an vielen Standorten die konstruktive Zusammenarbeit** zwischen Schulen, Schulträgern und weiteren wichtigen regionalen Akteuren wie Kammern und Innungen.⁹

⁹ In den Fallstudien wurde deutlich, dass auch an BBS spezifische Gremien zur Zusammenarbeit mit dem Schulträger und weiteren relevanten Akteuren wie insbesondere den Kammern und Innungen bestehen. Häufig beschränken sich diese Gremien aber auf die Koordination der Zusammenarbeit bei einzelnen Themen bzw. in einzelnen Fachbereichen.

4.2 Interne Struktur und Steuerung der RBZ und BBS

4.2.1 Schulleitung

Die **Schulleitung** nimmt die **zentrale Rolle** bei der Gestaltung und Entwicklung der Schulen ein. Besonders groß ist ihr Einfluss in den Bereichen Organisations- und Personalentwicklung, aber auch die Bereiche Qualitätsmanagement und Unterrichtsentwicklung werden maßgeblich von der Schulleitung beeinflusst.

In den Fallstudien wurde deutlich, dass sich die Rolle und das Selbstverständnis der Schulleitungen an RBZ und BBS geändert haben. Dazu gehört häufig ein **kooperativer Führungsstil**, der den Fokus darauf legt, das Kollegium bei Entscheidungen mitzunehmen und zu beteiligen sowie Aufgaben und Verantwortung zu delegieren. Auch das Thema Personalentwicklung spielt in dem Führungsverständnis eine große Rolle. Funktionsstellen gelten als Möglichkeit, engagierte Lehrkräfte zu fördern, und Fortbildungen orientieren sich an den Bedürfnissen und Wünschen des Kollegiums (vgl. Kapitel 6).

Die Fallstudien haben **keine systematischen Unterschiede** zwischen den Schulleitungen der **RBZ und BBS** im Hinblick auf deren **Selbstverständnis und Führungsstil** erbracht. Zwar haben Schulleitungen der RBZ mit der zusätzlichen Rolle des Geschäftsführers weitere Aufgaben übernommen, allerdings hat sich offenbar auch bei den meisten Schulleitungen der BBS das oben skizzierte neue Verständnis von Steuerung und Führung etabliert. Auch die nur den RBZ zur Verfügung stehende zweite stellvertretende Schulleitung verändert die Arbeit der Schulleitung/Geschäftsführung nicht grundlegend, beeinflusst aber die Arbeitsteilung der erweiterten Schulleitung. Während die erste Stellvertretung meistens für die Personalverwaltung zuständig ist, kümmert sich die zweite Stellvertretung häufig um die für die RBZ-spezifischen Aufgaben wie Finanzen und Haushaltsplanung. An den Fallstudien-RBZ ist immer eine klare Aufgabenteilung zwischen der Schulleitung und den Stellvertretungen erkennbar.

Abbildung 3: Funktionen der Schulleitung und Abteilungsleitungen



An RBZ und BBS weisen die Lehrkräfte der **Verbindlichkeit von Zielen und Vorgaben** eine große Bedeutung für eine gute Zusammenarbeit an ihrer Schule zu. Diese Bedeutung ist in den letzten Jahren vor allem bei den RBZ deutlich gestiegen und liegt bei RBZ und BBS auf dem gleichen Niveau. Im Mittel werden die Zweckmäßigkeit der Ziele und Vorgaben und ihre Durchsetzung an den Schulen von den Lehrkräften überwiegend positiv bewertet. Hierfür sorgen offenbar insbesondere die Schulleitungen. Aus den entsprechenden Lehrkräftebefragungen geht aber auch hervor, dass sich die Rolle der Schulleitungen für die Durchsetzung von Zielen und Vorgaben unterscheiden kann. Insgesamt werden Zweckmäßigkeit und Verbindlichkeit von Zielen und Vorgaben an den BBS etwas, aber signifikant größer als an den RBZ eingeschätzt (vgl. Anhang 2.1.1 Bewertung der Aussagen zu den verschiedenen Bereichen).

Die wichtige Rolle der Schulleitung für die Entwicklung der RBZ und BBS wird besonders deutlich, wenn man einen Blick auf die von den Lehrkräften wahrgenommenen **Gründe von Verände-**

rungen wirkt. Besonders Änderungen des Informationsflusses, des Einflusses auf relevante Entscheidungen für die Lehrkräfte selbst und die Schule als Ganzes, der Möglichkeiten, neue Ideen umzusetzen, oder auch der Bedeutung von Zielen und Vorgaben und der Verbindlichkeit von Beschlüssen werden vielfach auf einen **Wechsel der Schulleitung** zurückgeführt. Während der Wechsel der Schulleitung an den BBS in der Regel der klar am häufigsten genannte Grund für die wahrgenommenen Veränderungen ist, wird an RBZ die Umwandlung in die neue Organisationsform meist noch etwas häufiger als ein Schulleitungswechsel als Grund genannt (vgl. Anhang 2.1.3 Gründe für die Wahrnehmung von Veränderungen).

4.2.2 Abteilungsleitungen und Funktionsstellen

An RBZ und BBS bilden die **Abteilungsleitungen** eine **wichtige Schnittstelle** zwischen Schulleitung und Kollegium. Sie sind für die Entwicklung ihrer Abteilungen, die in der Regel für bestimmte vollzeitschulische Angebote oder Fachbereiche der Berufsschule stehen, verantwortlich. In den dualen Ausbildungsangeboten sind die Abteilungsleitungen oder die Fachlehrkräfte zentrale Ansprechpersonen für die Ausbildungsbetriebe. Außerdem übernehmen die Abteilungsleitungen repräsentative Aufgaben. Auch die Bereiche Personalentwicklung (vgl. Kapitel 6) und Qualitätsmanagement (vgl. Kapitel 8) fallen teilweise in ihr Aufgabengebiet. So werden an vielen Standorten u. a. die Mitarbeitergespräche von den Schulleitungen an die Abteilungsleitungen delegiert. Die **Verantwortung** der Abteilungsleitungen für das Personal wurde insbesondere **durch den Befugniserlass** für die RBZ und BBS **gestärkt**.

An den Fallstudien-**RBZ** nehmen die Abteilungsleitungen einen **gestiegenen Einfluss auf die Mittelverwendung** wahr. Die Abteilungsleitungen übernehmen für ihre Abteilungen gewissermaßen Budgetverantwortung und stimmen sich mit der Schulleitung und den anderen Abteilungsleitungen über ihr Budget ab. Ähnliche Absprachen finden in den um die Abteilungsleitungen erweiterten Schulleitungen der BBS statt, die jedoch aufgrund ihrer Rechtsform nicht direkt über die Verwendung des Budgets entscheiden können (vgl. Kapitel 5). An den meisten Schulen besteht in wöchentlichen oder zweiwöchentlichen Abteilungsleiterrunden die Möglichkeit zum Austausch mit der Schulleitung. Dieser enge Austausch wird von den Befragten in den Fallstudien als sehr positiv bewertet, da sie so wichtige Informationen erhalten und in ihre Abteilungen weiterleiten können.

Neben den Abteilungsleitungen gibt es auch weitere **Funktionsstellen** an RBZ und BBS, die bestimmte Querschnittsaufgaben übernehmen. Dazu gehören z. B. Beauftragte für QM oder Verantwortliche für IT-Dienste. Schulleitungen, Abteilungsleitungen und weiteren Funktionsträgerinnen und Funktionsträger der RBZ und BBS bewerten verschiedene Aspekte ihrer Schulen signifikant positiver als die übrigen Lehrkräfte. Das gilt insbesondere im Hinblick auf ihre **Einflussmöglichkeiten** auf Entscheidungen, die die Schule als Ganzes betreffen, die Einflussmöglichkeiten außerhalb des Unterrichts und die Beteiligung an der Mittelverwendung.¹⁰

4.2.3 Information und Entscheidungsbeteiligung der Lehrkräfte

In den Fallstudien der externen Evaluation wurde vielfach betont, welche große Bedeutung eine gute Kommunikation für die **erfolgreiche Arbeit** der RBZ und BBS habe. Das betrifft insbesondere die **Kommunikation innerhalb des Kollegiums**. Kommunikation umfasst dabei zum einen den Austausch relevanter **Informationen**, zum anderen aber auch die **Beteiligung** der Lehrkräfte **an Entscheidungen**, die ihre Arbeit unmittelbar oder mittelbar betreffen. RBZ und BBS sind ausgesprochen große Schulen mit oft mehreren Tausend Schülerinnen und Schülern und deutlich mehr als 100 Lehrkräften. Diese Größe stellt eine Herausforderung für die innerschulische Kommunikation dar.

¹⁰ In den entsprechenden Regressionsmodellen wurden bei Kontrolle der Organisationsform (RBZ/BBS) folgende signifikante Effektstärken der Funktion der befragten Lehrkräfte auf die entsprechenden Items berechnet: 1. Einfluss auf Entscheidungen, die die Schule als Ganzes betreffen: Effektstärke Cohens $d = 0,33$; 2. Einflussmöglichkeiten außerhalb des Unterrichts: $d = 0,13$; 3. Beteiligung an der Mittelverwendung: $d = 0,20$ (vgl. Anhang 2.1.4.2).

Dieser Herausforderung wird an RBZ und BBS insbesondere mit einer **dezentralen Organisation** von Informations- und Entscheidungsprozessen auf Ebene von Abteilungen oder noch darunter in Fachgruppen o. Ä. sowie mit **zusätzlichen Gremien** für bestimmte Aufgaben wie z. B. die Weiterentwicklung des QM begegnet. Außerdem werden verschiedene **Kommunikationsmedien** genutzt. Hier erleichtern neue Medien wie Dienst-E-Mails oder Intranet den Austausch zwischen Leitung und Kollegium sowie innerhalb des Kollegiums. Das Potenzial neuer Medien ist jedoch noch nicht ausgeschöpft. An einigen Schulen ist die Akzeptanz für Dienst-E-Mails noch gering, da z. B. ausreichend Computerarbeitsplätze in den Schulen fehlen. Hier wird weiterhin mit klassischen Informationsmethoden wie Aushängen und Mitteilungen in den Postfächern der Lehrkräfte gearbeitet.

Im Hinblick auf die Kommunikationsstrukturen gibt es abseits der rechtlichen bestimmten Pflichtgremien **kaum systematische Unterschiede zwischen RBZ und BBS** (vgl. Kapitel 2). Durch ihre erweiterten Gestaltungsspielräume aber auch Pflichten sind an RBZ jedoch auch Arbeitsgruppen entstanden, die sich mit RBZ-spezifischen Themen wie z. B. der Entwicklung von Weiterbildungsangeboten auseinandersetzen. Unabhängig von der Organisations- und Rechtsform der Schulen scheint es schwierig, alle Lehrkräfte gleichermaßen in die Gremienarbeit mit einzubeziehen. Letztendlich bleibt es eine persönliche Entscheidung der Lehrkräfte, inwieweit sie sich engagieren. RBZ und BBS haben **kaum Möglichkeiten, Anreize für zusätzliches Engagement** der Lehrkräfte zu setzen.

Während die Fallstudien deutlich gemacht haben, dass dem Informationsfluss und der Beteiligung an Entscheidungen von Schulleitungen, Abteilungsleitungen und weiteren Lehrkräften eine große Bedeutung beigemessen wird, weist die Lehrkräftebefragung darauf hin, dass hier noch **Potenzial für Verbesserungen** besteht. Über alle Aussagen in den Befragungen der Lehrkräfte hinweg sind unter den fünf Aussagen mit der geringsten Zustimmung drei, die sich direkt auf Fragen der Beteiligung beziehen. Besonders die Einflussmöglichkeiten auf die Entwicklung der Schule als Ganzes werden eher gering bewertet. Über die Hälfte der Befragten stimmen dieser Aussage nicht oder nur teilweise zu. Die durchschnittlichen Bewertungen des Einflusses auf die Mittelverteilung sowie auf Entscheidungen, die die eigene Person betreffen, fallen demgegenüber positiver aus – erhalten aber trotzdem eine vergleichsweise geringe Zustimmung (vgl. Tabelle 7). Signifikant positiver werden die Einflussmöglichkeiten von Schulleitungen, Abteilungsleitungen und weiteren Funktionsstelleninhaberinnen und -inhabern bewertet (vgl. Kapitel 4).

Tabelle 7: Die fünf Aussagen der Lehrkräftebefragung mit der geringsten Zustimmung (Lowest 5; Lehrkräftebefragung)

Item	Durchschnitt. Bewertung	Standardabweichung	N (gültig)
Ich kann Entscheidungen, die die Schule als Ganzes betreffen, in ausreichendem Maße mitbeeinflussen.	3,56	1,85	1.431
Das Qualitätsmanagement an meiner Schule trägt zur Verbesserung meiner Arbeit bei.	3,77	1,92	1.298
Ich bin ausreichend an Entscheidungen über die Mittelverwendung in der Schule (z. B. für neue Ausstattung) beteiligt.	4,45	1,97	1.383
Ich engagiere mich für die Qualitätsentwicklung an meiner Schule.	4,48	1,90	1.207
Ich kann Entscheidungen, die mich als Lehrerin/Lehrer betreffen, in ausreichendem Maße mitbeeinflussen.	4,51	1,69	1.489

Wertebereich: 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 7 (stimme voll zu)

Besser als ihre Einflussmöglichkeiten bei Entscheidungen für Schule bewerten die Lehrkräfte ihren **Informationsstand**. Sie fühlen sich überwiegend gut über alles, was für ihre Arbeit relevant ist, informiert (mittlere Zustimmung für RBZ und BBS: 5,2 von 7). Ebenfalls werden die Möglichkeiten, außerhalb des Unterrichts eigene Ideen zu entwickeln und umzusetzen, relativ günstig eingeschätzt (RBZ und BBS: 5,2 von 7). Eine sehr hohe Zustimmung erhält an RBZ und BBS gleichermaßen die Aussage „ich habe **im Unterricht viele Möglichkeiten**, eigene Ideen zu entwickeln und umzusetzen“ (6,2 von 7). Was ihren Unterricht angeht, agieren die Lehrkräfte der RBZ und BBS weitgehend selbstbestimmt – eine gute Voraussetzung für eine bedarfsorientierte Ausgestaltung des Unterrichts (vgl. Anhang 2.1.1).

Wird der Blick auf die **Veränderungen der Kommunikations- und Entscheidungsprozesse** an den RBZ und BBS gerichtet, zeigen sich bei allen in den Lehrkräftebefragungen abgefragten Aspekten **positive Entwicklungen**. Das gilt z. B. im Hinblick auf den Informationsfluss, wo knapp 1.100 von Veränderungen berichten – und zwar überwiegend positiven (gut 0,8 auf einer Skala von -2,5 bis 2,5). U. a. wird auch die Entwicklung der Gestaltungsspielräume in und außerhalb des Unterrichts positiv wahrgenommen (vgl. Tabelle 8)

Tabelle 8: Veränderungen des Informationsflusses und von Beteiligungsmöglichkeiten (Lehrkräftebefragung)

Item	Anteil Veränderung	Durchschnitt. Bewertung	Standardabweichung	N (gültig)
An meiner Schule hat sich der Informationsfluss deutlich verschlechtert (-2,5) bis deutlich verbessert (+2,5).	77,9%	0,76	1,53	1.095
An meiner Schule haben sich meine Einflussmöglichkeiten deutlich verschlechtert (-2,5) bis deutlich verbessert (+2,5).	63,7%	0,41	1,59	867
An meiner Schule haben sich meine Möglichkeiten, eigene Ideen im Unterricht zu entwickeln und umzusetzen, deutlich verschlechtert (-2,5) bis deutlich verbessert (+2,5).	46,8%	0,87	1,25	631
An meiner Schule haben sich meine Möglichkeiten, eigene Ideen außerhalb des Unterrichts zu entwickeln und umzusetzen, deutlich verschlechtert (-2,5) bis deutlich verbessert (+2,5).	53,5%	0,63	1,38	692
An meiner Schule hat sich meine Beteiligung an Entscheidungen über die Mittelverwendung deutlich verschlechtert (-2,5) bis deutlich verbessert (+2,5).	43,6%	0,15	1,56	548

Anmerkung: Siebenstufige Antwortskala für die Veränderungen. Durchschnittliche Bewertung, Standardabweichung und gültige Fälle (N) beziehen sich nur auf die Fälle, in denen von den Befragten eine Veränderung angegeben wurde. Deshalb entsprechen die 1.095 gültigen Fälle der ersten Zeile genau 77,9 Prozent der Befragten, die die Frage zum Informationsfluss beantwortet haben.

Die **Entwicklungen** der Möglichkeiten, eigene Ideen innerhalb wie außerhalb des Unterrichts zu entwickeln und umzusetzen, werden an RBZ und BBS gleich bewertet. Die Veränderungen des Informationsflusses und der allgemeinen Einflussmöglichkeiten auf Entscheidungen an der Schule werden von den Lehrkräften der BBS signifikant besser als an den RBZ eingeschätzt. Dagegen schätzen die Lehrkräfte der RBZ die Entwicklung ihrer Beteiligung an der Mittelverwendung signifikant positiver ein als die Lehrkräfte der BBS (vgl. Anhang 2.1.2). Gleichzeitig wird an den RBZ die **RBZ-Umwandlung durchgehend als Hauptgrund** für die überwiegend positiven Veränderungen bei Informationsfluss und individuellen Beteiligungs- und Gestaltungsmöglichkeiten angegeben (vgl. Anhang 2.1.3).

Insgesamt kann für beide Organisationsformen – **RBZ wie BBS** – festgestellt werden, dass sich die **Information und die Beteiligung an Entscheidungen für die Lehrkräfte überwiegend verbessert** haben.

4.2.4 Beteiligung der Schülerinnen und Schüler

An den RBZ und BBS ist auch die **Information und Entscheidungsbeteiligung** von Schülerinnen und Schülern vorgesehen. Dadurch, dass die vielen Schülerinnen und Schüler der Berufsschule nur in Teilzeit an den RBZ und BBS unterrichtet werden, stehen die Schulen vor einer besonderen **Herausforderung**, die Schülerschaft mit den für sie relevanten Informationen zu erreichen und sie gegebenenfalls an Entscheidungen zu beteiligen. Dennoch fühlen sich die Schülerinnen und Schüler im Durchschnitt **eher gut informiert. Mit ihrem Einfluss** auf Inhalt und Gestaltung des Unterrichts sind sie dagegen **weniger zufrieden** (siehe Tabelle 9). Dabei gibt es zwar signifikante, aber nur geringe und nicht interpretierbare Unterschiede zwischen den Schülerinnen und Schülern der RBZ und BBS.

Tabelle 9: Information und Beteiligung der Schülerinnen und Schüler (Schülerbefragung)

Item	Durchschnitt. Bewertung	Standardabweichung	N (gültig)
An meiner Schule werde ich über alles, was für mich wichtig ist, gut informiert.	3,41	1,02	25.697
Wir Schülerinnen und Schüler können mitbestimmen, was im Unterricht durchgenommen wird.	2,36	1,11	25.146
Wir Schülerinnen und Schüler können mitbestimmen, wie der Unterricht gestaltet wird.	2,47	1,08	25.113

Wertebereich: 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme voll zu)

Wie einige Lehrkräfte in den Fallstudien berichteten, würden sich Schülerinnen und Schüler der **Fachschulen**, der **Beruflichen Gymnasien** und **Fachoberschulen** tendenziell stärker zusätzlich zum Unterricht in der Schule **engagieren**. Dies läge zum einen an den persönlichen Voraussetzungen der Schülerinnen und Schüler. So bilden die Fachschulen vor allem Menschen aus, die bereits über Erfahrungen im Berufsleben verfügen. Zudem sind die Schülerinnen und Schüler in diesen Bereichen ganztägig und abgesehen von Ausnahmen wie Praktika ganztätig in der Schule. Dies schafft andere Möglichkeiten der Information und Beteiligung als sie Schülerinnen und Schüler in der dualen Ausbildung hätten. Deren erster Bezugspunkt sei wesentlich stärker der eigene Ausbildungsbetrieb.

In den Schülerbefragungen zeigen sich die Schülerinnen und Schüler vollzeitschulischer Angebote wie der Fachschulen und der Beruflichen Gymnasien signifikant kritischer im Hinblick auf den Informationsfluss als Schülerinnen und Schüler in dualer Ausbildung. Dies kann als Ausdruck des qualitativ beschriebenen tendenziell höheren außerunterrichtlichen Interesses und Engagements interpretiert werden. Die **Unterschiede zwischen den Schularten** sind aber **gering**.

4.2.5 Schulverwaltung

Aus der wirtschaftlichen Eigenverantwortung der RBZ als voll rechtsfähige AöR resultieren gegenüber den BBS grundlegende **Unterschiede im Bereich der Schulverwaltung**. Während die **Haushaltsführung, das Vertragsmanagement und die Verwaltung** des zusätzlichen pädagogischen, technischen und administrativen **Personals** bei den BBS überwiegend durch den Schulträger stattfindet, sind die RBZ für diese Aufgaben selbst verantwortlich. Dies hat weitreichende Implikationen für die Verwaltungsstrukturen in den Schulen.

4.2.5.1 Schulverwaltung an den BBS

An den vier Fallstudien-BBS besteht die Schulverwaltung zunächst aus den **Sekretariaten** mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie unterstützen die Schulorganisation und arbeiten vor allem eng mit der Schulleitung zusammen. Hier agieren sie gewissermaßen als **Assistenz der Schulleitung**, die vor allem Terminorganisation und Schreibaufgaben erledigen. Außerdem unterstützen sie die Schulleitung bei der Verwaltung der Haushaltsmittel, Aktenführung u. Ä. Das Sekretariat ist eine **wichtige Anlaufstelle** für Lehrkräfte und Schülerinnen und Schüler, aber auch für externe Anfragen.

An den BBS wird davon berichtet, dass die **Verwaltungsaufgaben** in den vergangenen Jahren **vielfältiger** geworden seien. Heute sei außerdem eine **größere Selbständigkeit** der Sekretariatsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter gefordert als früher. In den Fallstudien wurde darauf hingewiesen, dass es für die Leistungsfähigkeit des Schulsekretariats wichtig sei, die **Öffnungszeiten** des Sekretariats **einzuschränken**. Auf die **Effizienz** von Schreibaufgaben, Planungsprozessen, Organisation und Dokumentenverwaltung hätten sich längere zusammenhängende Zeiträume bereits positiv ausgewirkt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der Schulleitung sei aber bewusst, dass ein **leichter Zugang** für alle Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler sowie Eltern und bei externen Anfragen gewährleistet bleiben müsste, die Einschränkungen der Öffnungszeiten also nicht zu umfassend sein dürften.

Für die **Gestaltung der Arbeit** des Schulsekretariats spielt die **Schulleitung** eine **maßgebliche Rolle**. Klare Vorgaben und die Unterstützung durch die Schulleitung könnten die Arbeit der Verwaltungskräfte in der Schule deutlich erleichtern. An einer BBS wurde berichtet, dass sich mit dem Schulleitungswechsel die Grundlagen für die Sekretariatsarbeit merklich und positiv geändert hätten.

An einzelnen BBS hat der Schulträger eine für die Schule zuständige **Verwaltungskraft in den Gebäuden der Schule** platziert. In den Fallstudien wurde darauf hingewiesen, dass die dadurch entstehende räumliche Nähe von BBS und Schulträger sich positiv auf die Abstimmung der Akteure auswirke. Die Verwaltungskraft des Schulträgers würde stärker in die Entwicklungen der Schule eingebunden und könne aufkommende Fragen, z. B. zu den Finanzmitteln, direkt beantworten.

4.2.5.2 Schulverwaltung an den RBZ

Für ihre **zusätzlichen Verwaltungsaufgaben**, insbesondere im Bereich der Haushaltsführung, dem Vertragsmanagement und der Verwaltung eigenen pädagogischen, technischen und administrativen Personals, steht den RBZ eine Vollzeitstelle zur Verfügung. In einzelnen RBZ wird diese Vollzeitstelle auf zwei Teilzeitkräfte verteilt. Die zusätzliche Verwaltungskraft wird häufig als **Verwaltungsleitung** bezeichnet. Die Verwaltungsleitungen sind in der Regel als Verwaltungsfachwirte oder vergleichbar qualifiziert und in den gehobenen öffentlichen Dienst eingruppiert. Teilweise waren die Verwaltungsleitungen vorher direkt beim Schulträger beschäftigt und sind nun der Schule zugeordnet.

In den Fallstudien hat sich gezeigt, dass die **Verwaltungsleitungen** in den RBZ eine **zentrale Rolle** einnehmen. Die Verwaltungsleitungen übernehmen einen **wichtigen Teil der Aufgaben**, die vor der Umwandlung der Schule in ein RBZ beim **Schulträger** lagen. Aus den Interviews geht deutlich hervor, dass die Verwaltungsleitungen für die Erfüllung ihrer **anspruchsvollen Aufgaben** – vor allem im Bereich der Finanzverwaltung/Haushaltsführung – umfangreiche Kompetenzen benötigen. Insbesondere der Einstieg in ihre Arbeit nach der RBZ-Umwandlung sei für die Verwaltungsleitungen mit großen Herausforderungen verbunden gewesen. **Erfahrungen** mit einer Verwaltungsleitung **fehlten** an den Schulen. **Verschärft** wurde die Situation an einigen Standorten dadurch, dass **parallel** zur RBZ-Umwandlung die **Doppik** in den schleswig-holsteinischen Kommunen eingeführt wurde. Hier fehlten also auch dem Schulträger Erfahrungen

mit der doppelten Buchführung und es war für die Verwaltungsleitungen schwierig, eine Beratung zu diesem neuen Thema zu erhalten.

Durch ihre zentralen und anspruchsvollen Aufgaben und die damit verbundenen Qualifikationen erscheinen die **Verwaltungsleitungen** an vielen Standorten **kaum ersetzbar**. An einzelnen Fallstudienstandorten wurden problematisiert, dass die vielfältigen und anspruchsvollen Aufgaben zu einer Überforderung der Verwaltungsleitungen führen könnten. Dies gilt insbesondere, wenn die **fachliche Unterstützung** durch andere Verwaltungskräfte oder Lehrkräfte in der Schule fehlt und auch der Schulträger nicht für einen regelmäßigen fachlichen Austausch zur Verfügung steht. Die Verwaltungsleitungen der RBZ haben sich **auf Landesebene vernetzt** und treffen sich in größeren Abständen, um sich über ihre Aufgaben, die damit verbundenen Herausforderungen und Lösungen zu verständigen.

Die **Einzelbesetzung** der **Schlüsselposition** der Verwaltungsleitung geht insbesondere mit dem **Risiko** einher, dass wichtige Verwaltungsaufgaben bereits in Urlaubsphasen, aber vor allem bei längeren Krankheiten nicht mehr vollständig bewältigt werden können. Längere Fehlzeiten der Verwaltungsleitungen werden in der Regel zunächst von Lehrkräften kompensiert, bevor eine Verwaltungskraft vom Schulträger bereitgestellt wird. Übernehmen Lehrkräfte temporär die Aufgaben einer Verwaltungsleitung, kann dies auch zu einer persönlichen Überlastung der Lehrkraft führen.

In Kreisen und kreisfreien Städten mit mehreren RBZ kann dem Risiko eines zeitweisen Ausfalls der Verwaltungsleitung durch die Zusammenführung der Verwaltungsleitungen in einem RBZ-Büro begegnet werden. Dies wird bereits an einzelnen Standorten so gehandhabt. Dies ermöglicht gegenseitige Vertretungen bei Urlauben und im Krankheitsfall. Außerdem kann hier eine kollegiale Beratung bei schwierigen Fragen und Konflikten stattfinden. Eine Zusammenführung der Verwaltungsleitungen ist auch an anderen RBZ-Standorten geplant. Die Zusammenführung birgt immer auch die **Gefahr**, dass die Schulen ohne RBZ-Büro aufgrund einer größeren räumlichen Distanz weniger effizient mit ihrer Verwaltungsleitung zusammenarbeiten können. In den **Fallstudien** gab es aber **keine Hinweise** auf dieses Problem.

An Standorten mit einzelnen RBZ wird die **Verwaltungsleitungsposition** teilweise **auf zwei halbe Stellen** aufgeteilt. Dadurch entsteht eine Doppelbesetzung, die das Risiko von längeren Ausfällen auf der Schlüsselposition reduziert und Möglichkeiten z. B. hinsichtlich kollegialen Austausches und kollegialer Beratung bietet. Gleichzeitig schafft eine Aufteilung der Stelle zusätzlichen Abstimmungsbedarf zwischen den Verwaltungskräften und kostet so wertvolle Zeit, die für die Verwaltungsaufgaben benötigt werden.

4.3 Zusammenfassung

Die Einführung der RBZ und die Erweiterung der Befugnisse der RBZ und BBS per Erlass betreffen die externe Steuerung durch das Land und durch den Schulträger sowie die interne Steuerung der Schule durch Schulleitung, Abteilungsleitungen, Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler sowie die Schulverwaltung.

Durch den Befugniserlass wurden die Gestaltungsspielräume der RBZ und BBS merklich erweitert, z. B. indem von den Schulen Lehrerstellen kapitalisiert werden und diese zusätzlichen finanziellen Mittel in dem vom Land gesetzten Verfügungsrahmen genutzt werden können. Das Land bzw. das MSB bleibt aber maßgeblich für die inneren Schulangelegenheiten also die Lehrkräfte und Lehrplaninhalte verantwortlich. Die Einführung von Zielvereinbarungen zwischen RBZ und dem MSB wird unterschiedlich bewertet. Teilweise fühlten sich RBZ durch die Zielvereinbarungen in ihrer Position gestärkt und in Verhandlungen häufiger auf Augenhöhe mit dem MSB. Um zu hilfreichen Zielvereinbarungen zu kommen, sind aber anspruchsvolle Abstimmungsprozesse zwischen Schulen und dem MSB nötig. Insgesamt haben die RBZ-Einführung und Befugniserlass keine grundlegende Änderung der Steuerung der RBZ und BBS durch das Land erbracht.

Die Zusammenarbeit zwischen Schulträgern und RBZ bzw. BBS wird überwiegend als vertrauensvoll und konstruktiv beschrieben – sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene. Von den Schulen wird insbesondere positiv hervorgehoben, dass die Schulträger die notwendigen Investitionen im Bereich der Beruflichen Bildung vornehmen. Die Umwandlung in ein RBZ hat umfangreiche Konsequenzen für die Zusammenarbeit mit dem Schulträger. Die Schulen fühlen sich durch ihre neue Rechtsform und die von dem Schulträger übernommenen Aufgaben häufiger auf Augenhöhe mit dem Schulträger. Sie entwickeln eher eigene Ideen und kommunizieren sie selbstbewusster dem Schulträger. Dass sich der Schulträger zu weitgehend aus seiner Verantwortung für die Schule zurückzieht, wird in den Schulen nur in Ausnahmefällen wahrgenommen. Konflikte über Zuständigkeiten oder Entscheidungen treten zwischen RBZ und Schulträgern offenbar selten auf und werden dann konstruktiv geklärt. Der Verwaltungsrat gilt an allen RBZ-Standorten als wichtiges Steuerungsorgan. Es fördert die Vernetzung mit relevanten regionalen Akteuren – neben dem Schulträger bzw. der regionalen Bildungspolitik z. B. auch mit Kammern und Innungen. Der Verwaltungsrat erleichtert den Zugang zu Funktionsträgern aus Politik und Verwaltung und bringt diese näher an das Thema Berufliche Bildung heran.

Bei der internen Steuerung nehmen die Schulleitungen an RBZ wie BBS eine zentrale Rolle ein. Unabhängig von der Organisationsstruktur hat sich an den Schulen ein kooperativer Führungsstil durchgesetzt. Dieser beinhaltet die Beteiligung von Lehrkräften an Entscheidungsprozessen und die Transparenz von Entscheidungen. Gleichzeitig weisen die Lehrkräfte der verbindlichen Durchsetzung von Zielen und Vorgaben insbesondere durch die Schulleitung eine wachsende Bedeutung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit an der Schule zu. An RBZ und BBS ist die Funktion der Abteilungsleitungen u. a. durch den Befugnis- bzw. Delegationserlass gestärkt worden. Die Abteilungsleitungen stellen eine wichtige Schnittstelle zwischen Kollegium und Schulleitung dar, stehen aber auch in engem Kontakt mit Ausbildungsbetrieben, Kammern und Innungen und übernehmen repräsentative Aufgaben. An den RBZ wachsen die Gestaltungsmöglichkeiten der Abteilungsleitungen mit den Gestaltungsmöglichkeiten, die die neue Rechtsform bietet. Das gilt insbesondere für den Einfluss auf die Mittelverwendung.

Die umfassende und konstruktive Kommunikation innerhalb des Kollegiums bzw. zwischen Schulleitung und Lehrkräften gilt als wichtige Grundlage für eine erfolgreiche Arbeit der Schule. An den RBZ und BBS soll die Information und Beteiligung der Lehrkräfte durch eine dezentrale Schullorganisation, themenspezifische Gremien und den Einsatz verschiedener Medien gewährleistet werden. Hierbei gibt es kaum systematische Unterschiede zwischen RBZ und BBS. An den RBZ sind aufgrund der neuen Rechtsform jedoch teilweise die Mitbestimmungsmöglichkeiten insbesondere bei der Mittelverwendung größer als an den BBS. Im Durchschnitt schätzen die Lehrkräfte der RBZ und BBS ihre Einflussmöglichkeiten hinsichtlich schulbezogener Entscheidungen eher mittelmäßig ein. Bei der Entscheidungsbeteiligung gibt es also durchaus noch Spielraum für Verbesserungen. Besser schätzen die Lehrkräfte den Informationsfluss in der Schule ein. Was die Gestaltung des eigenen Unterrichts angeht, sehen die Lehrkräfte weit überwiegend große Gestaltungsspielräume. Aus Sicht der Lehrkräfte haben sich in den vergangenen Jahren die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse an RBZ wie BBS positiv entwickelt.

Die Schülerinnen und Schüler fühlen sich über Entscheidungen und Entwicklungen an ihrer Schule überwiegend gut informiert. Ihren Einfluss auf Inhalte und Gestaltung des Unterrichts schätzen sie eher gering ein. Tendenziell bewerten die Schülerinnen und Schüler vollzeitschulischer Angebote wie der Fachschulen und Beruflichen Gymnasien ihre Einbindung z. B. in den Informationsfluss kritischer als Berufsschülerinnen und Berufsschüler.

Die Sekretariate der RBZ und BBS übernehmen zunehmend komplexe Verwaltungsaufgaben. Um die vom Schulträger übernommenen Aufgaben der Finanzverwaltung bzw. Haushaltsführung, des Vertragsmanagements und der Verwaltung des schuleigenen Personals bewältigen zu können, erhalten RBZ eine zusätzliche Verwaltungskraft, die sogenannte Verwaltungsleitung. Die Verwaltungsleitungen nehmen an den RBZ eine zentrale Rolle ein. Die an vielen Standorten vorzufindende Einzelbesetzung dieser zentralen Position geht mit dem Risiko eines zeitweisen Ausfalls durch Urlaub und insbesondere Krankheit einher. Die Lösung dieses Problems kann die Zusammenfassung mehrerer Verwaltungsleitungen in einem regionalen RBZ-Büro oder die Aufteilung der Verwaltungsleitungsposition auf zwei halbe Stellen sein.

5. FINANZEN DER RBZ UND BBS

Einer der wesentlichen Aspekte der durch die Einführung der RBZ und den Befugniserlass für die RBZ und BBS formal gestärkten Eigenverantwortung und Selbständigkeit der Berufsbildenden Schulen sind die **Finanzen**. Im Folgenden wird dargestellt, wie sich die Einnahmemöglichkeiten und die Ausgabenplanung der RBZ und BBS in den vergangenen Jahren entwickelt haben.

5.1 Einnahmen

5.1.1 Hauptsächliche Finanzierung durch den Schulträger

Die Lehrkräfte der RBZ und BBS sind direkt beim Land angestellt und werden von dort bezahlt. Für die **äußeren Schulangelegenheiten**, also die Bereitstellung und die Bewirtschaftung der Schulgebäude mit ihrer Ausstattung und dem entsprechenden pädagogischen, technischen und administrativen Personal, kommen die **finanziellen Mittel zum allergrößten Teil vom Schulträger**. Dies gilt unabhängig von der Organisations- bzw. Rechtsform, nur hinsichtlich der Möglichkeiten zusätzlicher Einnahmen und der Ausgabenplanung und -verwaltung unterscheiden sich RBZ und BBS systematisch.

Die Finanzierung der RBZ und BBS hängt in relevantem Maße mit der finanziellen Situation des Schulträgers, in der Regel Kreise und kreisfreie Städte, zusammen. Obwohl sich die Fallstudienstandorte hier z. T. deutlich unterscheiden, haben sich in den Interviews die Schulleitungen, Lehrkräfte und Ausbildungsbetriebe bzw. Kammern und Innungen grundsätzlich **zufrieden mit der Investitionsbereitschaft und der Ausstattung der Schule** gezeigt. Dieses positive Bild wird durch die quantitativen Befragungen der Lehrkräfte, der Schülerinnen und Schüler sowie der Ausbildungsbetriebe bestätigt (siehe Kapitel 7.1, Anhang 2.1.1, 2.2.1, 2.3.1).

5.1.2 Spenden und Vermietungen als zusätzliche Einnahmen der RBZ und BBS

In den Fallstudien wurde an RBZ wie BBS auf Möglichkeiten hingewiesen, abseits der Finanzierung durch den Schulträger Einnahmen zu erzielen. Hierbei handelt es sich um Spenden, aber auch um Einnahmen aus der Vermietung von Räumen der Schule.

Im Bereich der Beruflichen Bildung spielen **Spenden** von öffentlichen Institutionen, politischen und sozialen Organisationen, Unternehmen und Privatpersonen bereits seit vielen Jahren eine Rolle. Sie machen in der Regel nur einen **kleinen Teil der gesamten Ressourcen** eines RBZ oder eines BBS aus, erweitern aber die Spielräume für Anschaffungen und Veranstaltungen. Sachspenden von Unternehmen ergänzen teilweise die technische Ausstattung der Werkstätten u. Ä.

RBZ und BBS können auch **zusätzliche Einnahmen** aus der Vermietung von Räumen der Schule erzielen. In Fallstudien wurde deutlich, dass hier unabhängig von der Rechtsform ein **Einvernehmen mit dem Schulträger**, der das Schulgebäude zur Verfügung stellt, erzielt werden muss. In der Regel einigen sich Schulen und Schulträger auf eine Aufteilung der zusätzlichen Einnahmen.

Auch wenn die Möglichkeiten der RBZ und BBS, über Spenden oder aus Vermietungen Einnahmen zu erzielen, vergleichbar sind, unterscheiden sie sich aufgrund ihrer unterschiedlichen Rechtsform bei der Verwaltung dieser Einnahmen. Als rAöR verfügen die RBZ z. B. anders als BBS über eigene Konten, auf denen die zusätzlichen Einnahmen verbucht werden.

5.1.3 „Geld statt Stellen“ durch den Befugniserlass für RBZ und BBS

RBZ und BBS schätzen gleichermaßen die durch den Befugniserlass verstetigte Möglichkeit, **Lehrerplanstellen zu kapitalisieren** und das Geld für andere Zwecke zu verwenden („Geld statt Stellen“). Der Verfügungsrahmen für diese Mittel wurde in den vergangenen Jahren erweitert. Trotzdem **wünschten** sich in den Fallstudien viele der Vertreterinnen und Vertreter der Schule noch **mehr Flexibilität** bei der Beantragung und Verwendung der Mittel aus „Geld statt Stellen“. Insbesondere an den RBZ wurde dies gewünscht, weil sich dies besser in ihr bestehendes System der Wirtschaftsplanung und der selbständigen Budgetverwaltung einfüge.

5.1.4 Einnahmen der RBZ und BBS durch Maßnahmen der Arbeitsförderung

Alle RBZ und BBS in Schleswig-Holstein wurden 2013 nach der AZAV für die Durchführung von **Maßnahmen der Arbeitsförderung** zertifiziert. In den Fallstudien wurde **nur an einem RBZ** davon berichtet, dass die Schule **in größerem Umfang** solche Maßnahmen der Arbeitsförderung im Auftrag der Agentur für Arbeit durchführt und dadurch auch nennenswerte Einnahmen erzielt. An anderen Standorten wurde diese Möglichkeit bisher offenbar noch nicht genutzt. Dies lässt sich aber auch dadurch erklären, dass die Zertifizierung während des Erhebungszeitraums erst ein Jahr zurücklag und mit der Zeit hier die entsprechenden Aktivitäten der RBZ und BBS zunehmen.

5.1.5 Weiterbildungen und Dienstleistungen als zusätzliche Einnahmemöglichkeiten der RBZ

Die Rechtsform der rAöR ermöglicht den RBZ, **Weiterbildungen und Dienstleistungen** für schulexterne Kunden anzubieten. Die Weiterbildungen dürfen dabei nicht in Konkurrenz zu bereits bestehenden Weiterbildungsangeboten in der Region stehen und müssen – sofern vorhanden – mit den Weiterbildungsverbänden abgestimmt werden (vgl. Kapitel 2 und 9). Als Dienstleistungen können RBZ z. B. IT-Dienste anbieten, die von den eigenen IT-Fachkräften durchgeführt werden.

Bisher werden die Weiterbildungen und Dienstleistungen **erst von einem RBZ in größerem Umfang** durchgeführt. Dadurch werden zusätzliche Einnahmen erzielt, die u. a. in zusätzliches pädagogisches, technisches und administratives Personal und in zusätzliche Personalentwicklungsmaßnahmen investiert werden. **An anderen RBZ** werden **einzelne Weiterbildungen** angeboten, die dadurch verfügbaren zusätzlichen Mittel werden von den Schulleitungen aber als hilfreiche Erweiterung der eigenen Gestaltungsspielräume z. B. bei Anschaffungen für die Schule angesehen.

5.1.6 Erleichterte Verwaltung der zusätzlichen Einnahmen für die RBZ

An den Fallstudien-RBZ wurde insbesondere darauf hingewiesen, dass die **Rechtsform der rAöR** und die dadurch erweiterten Möglichkeiten, selbst Verträge abzuschließen und über eigene Konten zu verfügen, **vor allem** auch die **Abwicklung bzw. Verwaltung und Verbuchung von zusätzlichen Einnahmen erleichtern** würde. Das beginne bei den **Spenden**. An den BBS würden die Spenden in der Regel über die jeweiligen Fördervereine der Schulen abgewickelt. Die Zusammenarbeit mit den Fördervereinen wurde zwar in den Fallstudien übereinstimmend als unkompliziert und konstruktiv geschildert, trotzdem handelt es sich um einen kleinen Umweg, den die Spenden nehmen müssten. RBZ können Spenden direkt über ihre Konten verwalten.

Aus den Fallstudien ging auch hervor, dass RBZ beim Einwerben von Spenden insofern Vorteile haben, als dass sie in der neuen Rechtsform selbst und dadurch schneller verbindlich darüber entscheiden können, bei Sachspenden eine Zuzahlung zu leisten. Bei BBS ist zumindest bei größeren Sachspenden eine Entscheidung des Schulträgers notwendig. In der Wahrnehmung der RBZ-Schulleitungen schaffe die neue Rechtsform und die direkte Verwaltung von Spenden die Transparenz – innerhalb und außerhalb der Schule. Es wurde außerdem beschrieben, dass der durch den Verwaltungsrat verbesserte Zugang zu relevanten Akteuren für die Berufliche Bildung

auch die Möglichkeiten verbessere, Geld- und Sachspenden zu akquirieren. Teilweise wurde in den Fallstudien-RBZ auch berichtet, dass die neue Rechts- bzw. Organisationsform über die stärkere Mitbestimmung der Lehrkräfte bei der Mittelverwendung diese auch dazu motiviere, vermehrt mit Unterstützungswünschen auf Unternehmen und externe Partner zuzugehen. Die Einschätzung war an diesen **RBZ**, dass die neue Organisationsform mittelbar dazu führe, **mehr Spenden für die Schule zu generieren** und diese **direkter und flexibler nutzen** zu können.

Als ein weiterer Vorteil der RBZ wurde in den Fallstudien hervorgehoben, dass die Schulen aufgrund ihrer rechtlichen Eigenständigkeit **direkt Förderungen**, z. B. durch den Europäischen Sozialfond (ESF) oder aus Stiftungsprogrammen, **beantragen und nutzen** könnten. Im Falle der BBS seien hier wieder Hilfskonstruktionen insbesondere über die Fördervereine notwendig. Dies werde jedoch nur selten gemacht, auch weil die ehrenamtlich organisierten Vereine nicht als die geeignete Form zur Abwicklung von hohen Fördersummen erachtet werden.

5.2 Ausgaben

5.2.1 Zielorientiertes und vernünftiges Wirtschaften an RBZ und BBS

In den Fallstudien wurde für die RBZ und BBS unabhängig von der Organisationsform ein **zielorientiertes und vernünftiges Wirtschaften** beschrieben. Das gilt insbesondere aus der Perspektive der Schulträger. Es wurde den Schulen attestiert, dass sie eine gute Übersicht über ihren Ressourcenbedarf hätten. Grundsätzlich besteht ein Zusammenhang zwischen dem Finanzierungs- bzw. Investitionsbedarf und der fachlichen Ausrichtung einer Schule. Technische Fächer benötigen in der Regel eine teurere Ausstattung. Abseits der vom Land getragenen Kosten für die Lehrkräfte entfällt der größte Teil der vom Schulträger verantworteten Ausgaben an RBZ und BBS auf die Miete und Unterhaltung der Schulgebäude und ihrer Ausstattung.

5.2.2 Budgethoheit der RBZ

Auch wenn ein **großer Teil der Ausgaben** für die äußeren Schulangelegenheiten wie Gebäudemieten und -unterhaltung **fix** sind, berichten die meisten Fallstudien-**RBZ**, dass sie aufgrund ihrer eigenständigen Budgetplanung durchaus **in der Lage** seien, **effizienter zu wirtschaften**. Anschaffungen könnten zielgerichteter und damit auch kostengünstiger getätigt werden, da die Schule selbst am besten einschätzen könne, wo ihr Bedarf liege. Außerdem fühlten sich Schulleitung und viele Lehrkräfte noch stärker als vor der Umwandlung zum RBZ für die effiziente Verwendung der eigenen Finanzmittel verantwortlich. Das Budget werde vermehrt als „eigenes Geld“ wahrgenommen, entsprechend seien die Anreize größer, kostengünstige Lösungen zu suchen. Viele Schulleitungen und Geschäftsführungen der RBZ betonten, dass die Mittel, die auf diese Weise eingespart werden könnten, höher seien als die möglichen Einnahmen durch Dienstleistungen für schulexterne Kunden.

In den Fallstudien-RBZ wurde berichtet, dass die Budgethoheit weiterhin die **Flexibilität der Ausgaben erhöht** habe. So könnten Anschaffungen nun wesentlich schneller getätigt werden, besonders wenn es sich um kleinere Summen handelt. Die gegenseitige Deckungsfähigkeit der Konten und die Übertragbarkeit von Investitionsmitteln auf das folgende Haushaltsjahr erhöhten die Flexibilität und vergrößerten die Spielräume, bedarfsorientiert auch größere Investitionen zu tätigen.

Innerhalb ihres Budgets können die **RBZ** abseits fixer Kosten wie Mieten oder auch Gehälter **über ihre Mittel verfügen**. Hier beschließen letztendlich die Geschäftsführungen, ob z. B. Sommerkurse für Schülerinnen und Schüler oder zusätzliche Fortbildungsangebote und Individuelles Coaching für Lehrkräfte bezahlt werden. Solche Ausgaben müssen mit dem Wirtschaftsplan der Schule vereinbar sein und werden letztendlich vom Verwaltungsrat beaufsichtigt.

Aus den Fallstudien ging hervor, dass **teilweise auch BBS** über **ähnlich große finanzielle Gestaltungsspielräume** verfügen wie RBZ. Es scheint üblich, dass die BBS vom Schulträger ein

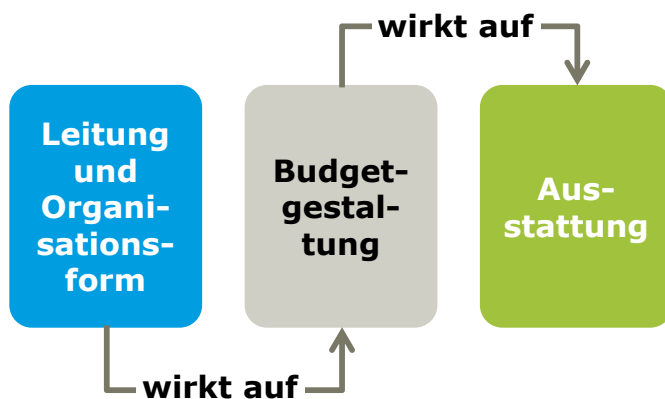
gewisses Budget erhalten, über das sie weitestgehend frei verfügen können.¹¹ Ansonsten wurde beschrieben, dass sich Schule und Schulträger regelmäßig über die Ausgaben verständigten, was in der Regel konstruktiv und unkompliziert verlaufe (vgl. Kapitel 4). An manchen BBS geht die finanzielle Selbständigkeit noch darüber hinaus. In den Fallstudien wurde gewissermaßen von globalen Budgets (ohne Personal) gesprochen, die vom Schulträger bereitgestellt würden und über die die Schulen weitestgehend frei verfügen könnten. Es sei auch in den BBS möglich, Mittel eines Haushaltsjahres in das folgende Haushaltsjahr zu übertragen und so für größere Investitionen anzusparen.

Es bleibt aber der **grundsätzliche Unterschied zwischen RBZ und BBS** bestehen, dass diese **Selbständigkeit** bei den Ausgaben **bei den BBS nur vom Schulträger geliehen** und nicht rechtlich garantiert ist. Außerdem können die BBS nicht direkt über eigene Konten verfügen, sondern müssen den Umweg über den Schulträger nehmen. Gegenüber den RBZ verfügen sie nur über eingeschränkte Möglichkeiten, ausgabenrelevante Verträge abzuschließen.

5.2.3 Mehr Mitbestimmung der Lehrkräfte bei der Mittelverwendung in den RBZ

Neben der Frage, welche Gestaltungsmöglichkeiten die RBZ und BBS grundsätzlich im Hinblick auf ihre Ausgaben haben, stellt sich auch die Frage, wie die Budgetplanung innerhalb der Schule geregelt ist und welche Akteure daran beteiligt sind. Neben der Schulleitung sind es vor allem die Abteilungsleitungen, die stark in diesen Prozess involviert sind. Häufig wird die Finanzplanung und -verwaltung an den RBZ und BBS von einer stellvertretenden Schulleitung durchgeführt bzw. beaufsichtigt. Die Verantwortung für das Gesamtbudget liegt letztendlich bei der Geschäftsführung und Schulleitung.

Abbildung 4: Effekte von Leitung und Organisationsform auf die Budgetgestaltung und auf die Ausstattung der Schulen



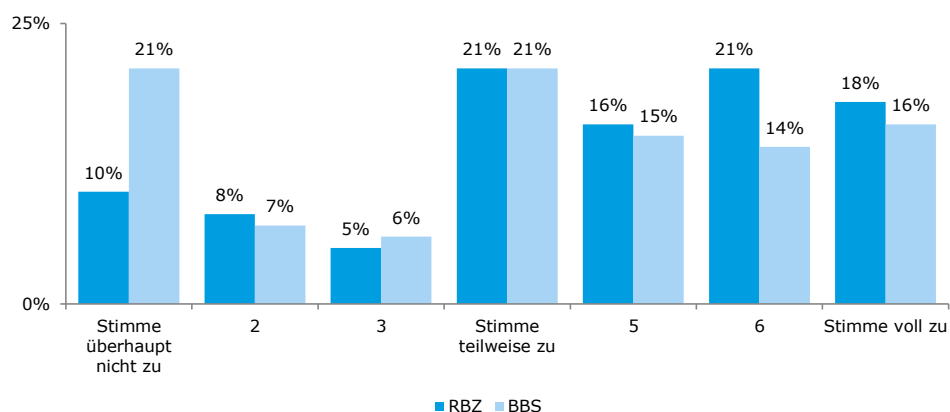
Die Fallstudien weisen darauf hin, dass **Entscheidungsstrukturen und -prozesse zur Mittelverwendung in den RBZ stärker als in den BBS** ausgeprägt sind. Zumindest würden sich hier auch spezifische Gremien zur Einbindung von Lehrkräften in diese Entscheidungen finden, z. B. ein Haushaltsausschuss. Teilweise werde die Mittelplanung bereits auf Ebene des Teams organisiert und hier Entscheidungen getroffen. Vor allem werden die finanziellen Entscheidungen der Schulen in der erweiterten Schulleitung der RBZ – und im Rahmen ihrer finanziellen Gestaltungsmöglichkeiten auch der BBS – vorbereitet. Die Abteilungsleitungen melden dabei ihren jeweiligen Ressourcenbedarf und stimmen sich mit den anderen Abteilungsleitungen über Investitionen ab. Die Abstimmung der Ausgaben wurde in den Fallstudien an allen RBZ und BBS als konstruktiv beschrieben. An den RBZ wurde es für die Entscheidungsprozesse als förderlich wahrgenommen, dass die Geschäftsführung jährlich einen Wirtschaftsplan vorlegen muss.

¹¹ In einer BBS wurden hier 50.000 € als Budget zur freien Verfügung genannt, aus anderen BBS fehlen hier konkrete Angaben.

Der **grundsätzliche Unterschied zwischen den RBZ und BBS** bei der Ausgabenplanung und Ausgabenverwaltung liegt jedoch **weniger in den Entscheidungsstrukturen, sondern in den garantierten Entscheidungsbefugnissen**. Da BBS formal nicht über ein eigenes Budget, sondern höchstens über geliehene Budgetverantwortung verfügen, sind hier letztendlich auch die formalen Einflussmöglichkeiten der Lehrkräfte und weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schule auf die Mittelverwendung eingeschränkt. Hier haben die RBZ mehr Spielräume, die an die Abteilungen und Fachteams weitergegeben werden können.

Dies spiegelt sich in den Ergebnissen der quantitativen Lehrkräftebefragung wider. Die **Lehrkräfte der RBZ sind zufriedener mit ihren Einflussmöglichkeiten auf die Mittelverwendung** als die Lehrkräfte der BBS. So ist zum Beispiel der Anteil von Befragten, die einer ausreichenden Beteiligung deutlich widersprechen, unter den Lehrkräften der BBS doppelt so hoch wie unter den Lehrkräften der RBZ (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5: Von den Lehrkräften wahrgenommene Einflussmöglichkeiten bei der Mittelverwendung differenziert nach Organisationsform (BBS: N (gültig) = 447, RBZ: N (gültig) = 936)



Wie die Übersicht zu den Auswertungen der Befragung der Lehrkräfte zeigt (siehe Anhang 2.1.1), unterscheiden sich die Antworten zwischen den beiden Gruppen im Mittel nicht so stark wie bei den Extremgruppen, die Differenz ist aber deutlich und signifikant, zudem ist die Differenz zwischen den durchschnittlichen Bewertungen über alle Items hinweg am größten. Dies ist ein starker Hinweis auf einen positiven Zusammenhang zwischen der Rechtsform der RBZ und der Beteiligung der Akteure an den Entscheidungen über die Verwendung der Mittel.

Die Befragungsergebnisse zeigen ebenfalls, dass es **unter den BBS deutliche Unterschiede der Beteiligung zwischen den Schulen** gibt. An drei Schulen nehmen die Lehrkräfte deutlich geringere Einflussmöglichkeiten auf die Mittelverwendung wahr als an den übrigen BBS. Dafür übertreffen die entsprechenden Mittelwerte an anderen BBS die einiger RBZ. Die Schulen mit den höchsten Werten für die von den Lehrkräften wahrgenommenen Einflussmöglichkeiten bei der Mittelverwendung finden sich aber an RBZ (vgl. Anhang 2.1.5).

Auf individueller Ebene ist es vor allem ausschlaggebend, ob der oder die Befragte an der Schule zusätzliche Funktionen ausübt, also z. B. als Schulleitung, stellvertretende Schulleitung, Abteilungsleitung oder auf einer weiteren Funktionsstelle tätig ist. **Funktionsträgerinnen und -träger bewerten die eigenen Einflussmöglichkeiten besser als die übrigen Lehrkräfte**. Das passt zu den Erkenntnissen aus den qualitativen Fallstudien, dass meist ein kleinerer Kreis von Lehrkräften – häufig Abteilungsleitungen oder andere Funktionsträgerinnen und Funktionsträger – in die Entscheidungen über die Mittelverwendung involviert sind.

Eine wesentliche Untersuchungsdimension war zudem die der Veränderung in den Schulen in verschiedenen Bereichen. Für den Bereich der Mittelverwendung berichteten die Befragten im Vergleich eher seltener Veränderungen als in den anderen Bereichen. Befragte aus RBZ bewerten

diese Veränderungen signifikant positiver als Befragte aus BBS. Allerdings sind die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen geringer als bei der Bewertung des Einflusses insgesamt. Zudem liegen auch die schulspezifischen Mittelwerte etwas näher beieinander. Insofern scheint die **Rechtsform** auch ein **Treiber für eine stärkere Beteiligung der Lehrkräfte an Entscheidungen über die Ausgabenplanung** zu sein.

5.3 Finanzverwaltung der RBZ

Die rechtliche Eigenständigkeit der **RBZ** bringt nicht nur das Recht einer selbstverantworteten Einnahmen- und Ausgabenplanung mit sich, sondern auch die **Pflicht, die damit einhergehende Finanzverwaltung zu übernehmen**. Dies wurde von allen Vertreterinnen und Vertretern der RBZ als **eine der größten Herausforderungen im Umwandlungsprozess** beschrieben. Aufwand erzeugte im Rahmen der RBZ-Umwandlung die Erfassung des Inventars der Schulen – teilweise getrennt nach nichtstaatlichem und staatlichem Bereich. Dann musste ein komplettes Buchhaltungssystem bei der Schulverwaltung aufgebaut werden. Dies beanspruchte vor allem in der Anfangsphase viele Ressourcen der Verwaltungsleitung, häufig aber auch der Schulleitung. Je nach fachlicher Ausrichtung **mussten an manchen Schulen die entsprechenden Kenntnisse erst aufgebaut werden**. Erschwerend kam hinzu, dass zum Zeitpunkt der ersten Umwandlung 2008 die meisten Kommunen gerade selbst von der Kameralistik auf die Doppik umstellten und somit in den Verwaltungen der Schulträger selbst erst die entsprechende Expertise aufgebaut werden musste.

Schulleitungen, deren Schulen bereits an der **Erprobungsphase** der RBZ beteiligt waren, bewerteten es als großen **Vorteil**, dass sie die Chance hatten, zumindest einzelne Aufgaben der Finanzverwaltung ohne Druck schrittweise zu testen. Das gilt, obwohl die Pilotschulen in der Erprobungsphase ihre Rechtsform als nichtselbständige AöR beibehielten und die Kommunen noch nicht nach den Grundsätzen der Doppik sondern der Kameralistik arbeiteten. Schulen, die den Umwandlungsprozess zum RBZ in einer kürzeren Zeit vollziehen mussten, berichteten von deutlich größeren Schwierigkeiten. Nach wie vor ist die Finanzverwaltung der Bereich, in welchem die RBZ Unsicherheiten äußern. Um den Herausforderungen der Finanzverwaltung zu begegnen, wurden an den RBZ unterschiedliche Lösungen gefunden. Teilweise wurden die Aufgaben an die Buchhaltung des Schulträgers übergeben, an anderen Standorten werden entsprechend qualifizierte Lehrkräfte für solche Aufgaben stundenweise freigestellt, um die Verwaltungsleitungen zu unterstützen.

Die **Herausforderungen der Finanzverwaltung**, die mit der Rechtsform der RBZ als rAöR einhergehen, wurden in den Fallstudien **von Vertreterinnen und Vertretern der BBS kritisch gesehen**. Sie sehen sich selbst vorrangig als pädagogische Expertinnen und Experten und ordnen der Kreis- bzw. Stadtverwaltung die Expertise für Fragen der Finanzverwaltung zu. Dies umso mehr, als an einigen Standorten mit der Umstellung auf die Doppik in der Kreisverwaltung auch Erleichterungen für die Schulen umgesetzt worden wären. Zudem ermöglichte es dieses System auch den BBS, längerfristig zu planen.

5.4 Zusammenfassung

Finanzen sind ein wesentlicher Aspekt der formalen Stärkung der Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der RBZ und BBS. Grundsätzlich bleibt es aber dabei, dass die äußeren Schulangelegenheiten der RBZ und BBS hauptsächlich durch den Schulträger finanziert werden. Die Schulen zeigen sich wie auch Ausbildungsbetriebe, Kammern und Innungen grundsätzlich zufrieden mit der Investitionsbereitschaft der Schulträger und der Ausstattung der Schulen.

Abgesehen von der finanziellen Ausstattung durch den Schulträger können RBZ und BBS Spenden einwerben. Außerdem sind im Einvernehmen mit dem Schulträger auch zusätzliche Einnahmen aus der Vermietung von Schulräumen möglich. Mit dem Befugniserlass verfügen RBZ und BBS gleichermaßen dauerhaft über die Möglichkeit, im Rahmen von „Geld statt Stellen“ Lehrerstellen zu kapitalisieren und das Geld in einem vom Land gesetzten Verfügungsrahmen auszuge-

ben. Bei der Beantragung und Verwendung dieser Mittel wünschten sich die Schulleitungen und Lehrkräfte aber noch mehr Flexibilität. Die durch die AZAV-Zertifizierung aller RBZ und BBS möglich gewordene Durchführung von Maßnahmen der Arbeitsförderung wird bisher nur an wenigen RBZ umgesetzt. Die Tendenz ist steigend.

Gegenüber den BBS verfügen RBZ über zusätzliche Einnahmemöglichkeiten, indem sie Weiterbildungen und Dienstleistungen für schulexterne Kunden anbieten können. Auch diese Möglichkeiten werden bisher aber nur an einem Standort umfassend und in wenigen anderen RBZ in kleinerem Rahmen genutzt.

Bei den Einnahmen liegt der wesentliche Unterschied zwischen RBZ und BBS derzeit bei der Verwaltung der zusätzlichen Einnahmen. Durch ihre Rechtsform als rAöR können RBZ direkt über Spenden entscheiden und diese verbuchen, außerdem können sie Förderungen z. B. durch den ESF direkt beantragen und die Mittel verwalten. Auch dadurch haben RBZ ein größeres Potenzial, zusätzlich zur Finanzausstattung durch den Schulträger Einnahmen zu generieren.

Die Ergebnisse der externen Evaluation weisen darauf hin, dass die Konsequenzen größerer finanzieller Eigenverantwortung und Selbständigkeit bei den Ausgaben deutlicher auftreten als bei den Einnahmen. Insbesondere die Schulträger berichten davon, dass RBZ und BBS zielorientiert und verantwortungsvoll mit ihren Ressourcen umgehen. Die RBZ verfügen aufgrund ihres eigenen Budgets über erweiterte Möglichkeiten, flexibel, bedarfsorientiert und dadurch effizient zu wirtschaften. Es gibt jedoch auch BBS, denen vom Schulträger ähnliche finanzielle Spielräume eingeräumt werden. An RBZ wie BBS scheint sich mehr Eigenverantwortung und Selbständigkeit positiv auf die Effizienz bei den Ausgaben auszuwirken.

Mehr Eigenverantwortung und Selbständigkeit der Schulen wirkt offenbar auch fördernd auf die Einflussmöglichkeiten der Lehrkräfte auf die Mittelverwendung. An den RBZ sind die Entscheidungsstrukturen und -prozesse für die Mittelverwendung in der Regel ausgeprägter. Die Lehrkräfte nehmen im Mittel einen größeren Einfluss in diesem Bereich wahr.

Die mit der finanziellen Eigenverantwortung und Selbständigkeit einhergehenden Pflichten der Finanzverwaltung stellen für die RBZ eine große Herausforderung dar. Hier muss häufig erst die entsprechende Expertise aufgebaut werden. Eine längere Erprobungsphase von Elementen der finanziellen Selbständigkeit kann die Umwandlung erleichtern. Die Herausforderung der Finanzverwaltung spricht für manche BBS-Vertreterinnen und -Vertreter gegen eine Umwandlung in ein RBZ.

6. PERSONAL AN DEN BBS UND RBZ

6.1 Ausschreibung und Besetzung von Lehrerstellen für den staatlichen Bildungsauftrag

Die Lehrkräfte für die Erfüllung des staatlichen Bildungsauftrags stehen **im Dienst des Landes** und werden vom Land bezahlt. Die **notwendigen Qualifikationen** für die Lehrkräfte sind durch das Land **gesetzlich festgelegt**. Nur in Ausnahmefällen können Lehrkräfte eingesetzt werden, die nicht über eine bestandene zweite Staatsprüfung für das Lehramt verfügen oder sich im Vorbereitungsdienst (Referendariat) befinden. Die **Ausschreibungen** der Lehrerstellen müssen auch **zentral** über den Onlinestellenmarkt des Bildungsportals der Landesregierung Schleswig-Holstein erfolgen. Diesbezüglich gibt es für beide Rechtsformen keine Unterschiede.

Die Fallstudien haben gezeigt, dass sowohl an RBZ als auch an BBS eine **größere Flexibilität** bei der Ausschreibung der Lehrerstellen **gewünscht** wird. In diesem Zusammenhang würden es einzelne Schulleitungen begrüßen, wenn sie **bestimmte Ausschreibungen regional begrenzt** veröffentlichen könnten. Sie erhoffen sich davon, gezielter Bewerberinnen und Bewerber im Umfeld der Schule ansprechen zu können, denen in einem landesweiten Ausschreibungsprozess möglicherweise Bewerberinnen und Bewerber vorgezogen werden müssten, die kurzfristig wieder in andere Regionen streben.

In den Fallstudien wurden vor allem an den RBZ und BBS **in ländlichen Räumen** abseits großer Städte wie Kiel und Lübeck und des Hamburger Umlands zunehmend **Probleme** geschildert, **Lehrerstellen zu besetzen**. Auch wenn hier mehrere Ursachen in Frage kommen, besteht an diesen RBZ und BBS die Erwartung, dass noch größere Spielräume bei der Ausschreibung und Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern die dauerhafte Besetzung der freien Lehrerstellen erleichtern würden.

6.2 Beschäftigung weiteren pädagogischen, technischen und administrativen Personals

Bei der Beschäftigung weiteren pädagogischen, technischen und administrativen Personals gibt es – im Gegensatz zur Ausschreibung und Besetzung der Lehrerstellen – deutliche Unterschiede zwischen RBZ und BBS.

An den BBS ist das **weitere Personal** abseits der Lehrkräfte in der Regel **beim Schulträger angestellt**. **Formal** können die Schulleitungen für Personal des Schulträgers, die direkt an der Schule arbeiten, als **Dienstvorgesetzte** agieren. Aus den Gesprächen, insbesondere mit den Schulleitungen der BBS, wurde aber deutlich, dass die **Möglichkeiten**, z. B. auch bei der Sanktionierung des Arbeitsverhaltens, tatsächlich relativ eng **begrenzt** sind.

Weiterhin bestimmt der Schulträger hier die Ausschreibung und Besetzung maßgeblich mit. An den Fallstudien-Schulen wurden die entsprechenden **Prozesse** des Schulträgers **teilweise** als **langsam** kritisiert. Freie Stellen könnten so nicht unmittelbar wiederbesetzt werden. Auch wünschten sich manche BBS mehr **Einfluss** auf die **Auswahl** des weiteren Personals, z. B. der Hausmeister. Es wurde jedoch auch berichtet, dass der Schulträger der Schule bei der Auswahl des weiteren Personals einen großen Einfluss zugesteht.

Die Fallstudien weisen darauf hin, dass die **Schulsozialarbeit** mittlerweile ein **fester Bestandteil** der Arbeit an den BBS geworden ist. Das entsprechende Personal wird üblicherweise vom **Schulträger** bereitgestellt bzw. finanziert. Es wird aber auch berichtet, dass bei einzelnen Schulträgern über eine Verringerung der Schulsozialarbeit nachgedacht wird, um angesichts leerer öffentlicher Kassen Geld einzusparen.

Die interviewten Schulleitungen und Lehrkräfte der BBS nehmen bei den **RBZ größere Freiheiten** in Bezug auf die Einrichtung und Besetzung von Stellen abseits des Lehrpersonals für den

staatlichen Auftrag wahr. Diese machten sich nicht nur bei der Schulsozialarbeit, sondern insgesamt bei dem weiteren pädagogischen, technischen und administrativen Personal bemerkbar.

Als voll rechtsfähige AöR können RBZ – anders als BBS – die **Funktion des Arbeitgebers** für das weitere pädagogische, technische und administrative Personal übernehmen. Die entsprechenden Arbeitsverträge werden dann direkt zwischen der Schule und dem Arbeitnehmer geschlossen. Die nötige **Finanzausstattung** kommt dabei in vielen Fällen trotzdem vom Schulträger, der dem RBZ ein abgestimmtes Budget zur Verfügung stellt (vgl. Kapitel 5).

An den Fallstudien-RBZ ist das weitere Personal trotz der neuen rechtlichen Möglichkeiten zu relevanten Teilen **Personal des Schulträgers geblieben**. Manche Schulleitungen haben deutlich gemacht, dass es gar nicht ihr Bedürfnis ist, das weitere pädagogische, technische und administrative Personal als eigenes Personal zu führen. An **anderen RBZ** wurde dagegen **ausdrücklich das Ziel** formuliert, dass alle **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt** beim RBZ beschäftigt sein sollen. Damit sei es möglich, Stellen schneller mit den passenden Personen zu besetzen und dieses Personal direkter zu steuern und besser weiterzuentwickeln. Da, wo weiteres pädagogisches, technisches und administratives Personal direkt beim RBZ beschäftigt ist, steigt der **Aufwand** für die **Personalverwaltung**. Dieser Zusammenhang wird dadurch verstärkt, dass das weitere Personal hinsichtlich seiner Qualifikationen und Berufserfahrung relativ heterogen ist.¹²

Die RBZ haben in dem durch den Schulträger gegebenen finanziellen Rahmen **mehr Möglichkeiten** als BBS, **zusätzliche Stellen** zu schaffen. Diese Möglichkeiten können noch einmal durch **eigene Einnahmen**, z. B. aus Vermietungen, Weiterbildungsmaßnahmen oder Dienstleistungen für schulexterne Kunden, **erweitert** werden (vgl. Kapitel 5 und 9). Dabei bleibt es die Ausnahme, dass RBZ in quantitativ bedeutsamen Umfang Personal einstellen, um zum Beispiel Weiterbildungen oder Projekte im Übergangsbereich anzubieten.

Manche Fallstudien Schulen nutzen die Spielräume z. B., um **weitere Schulsozialarbeiterinnen** und **Schulsozialarbeiter** einzustellen und damit diesen Teil ihrer pädagogischen Arbeit zu stärken. Teilweise werden auch eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die **EDV** (IT) eingestellt, die Computer und Netzwerke einrichten und warten und hierdurch zu günstigen Rahmenbedingungen für den Unterricht beitragen. Einzelne Schulen schließen auch Arbeitsverträge mit **fachlichen Expertinnen und Experten**, wie z. B. Grafikerinnen und Grafikern, die sie in den Unterricht und außerunterrichtliche Angebote einbinden. Vereinzelt wurde ein **Konfliktpotenzial** darin gesehen, dass solche Expertinnen und Experten deutlich andere **Vertragsbedingungen** haben als Lehrkräfte. Deutliche Unterschiede bestehen aber auch zwischen angestellten und verbeamteten Lehrkräften.

Als voll rechtsfähige AöR können die RBZ auch **selbst ausbilden**. An einzelnen Schulen gibt es z. B. Lehrstellen für Kaufleute für Bürokommunikation oder als Fachinformatikerin/Fachinformatiker. Damit haben die RBZ nicht nur die Möglichkeit, sich selbst kompetente Fachkräfte heranzuziehen, sondern übernehmen gesellschaftliche Verantwortung.

¹² In einem RBZ wurde beschrieben, dass weitere Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter eingestellt werden, wenn die Verwaltungen den durch Weiterbildungsangebote und Dienstleistungen entstehenden zusätzlichen Aufwand für die Personalverwaltung nicht alleine leisten können.

6.3 Personalentwicklung

6.3.1 Sich wandelnde Anforderungen an das Personal der RBZ und BBS

Die Fallstudien haben deutlich gemacht, dass die RBZ und BBS **immer wieder neuen Anforderungen** gegenüber stehen und sich als Organisationen dynamisch weiterentwickeln müssen. So haben Schulleitungen und Lehrkräfte wie auch die Vertreterinnen und Vertreter der Kammern und Betriebe u. a. beschrieben, dass sich die Voraussetzungen und Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler der Berufsbildenden Schulen in den vergangenen Jahren verändert hätten. Insbesondere wurde von den Gesprächspartnerinnen und -partnern darauf eingegangen, dass es heute mehr Schülerinnen und Schüler als früher gäbe, die zunächst einmal grundlegende **soziale Kompetenzen** wie z. B. Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und breit akzeptierte Umgangsformen lernen müssten, weil sie dies nicht von zu Hause mitbekämen. Die meisten Schülerinnen und Schüler würden aber weiterhin diese Voraussetzungen mitbringen.

Die **Schülerschaft** sei aber von ihren Lernausgangslagen her **heterogen**, was die Lehrkräfte vor besondere Herausforderungen stellt. Das gilt umso mehr, als von den Lehrkräften wie auch den Vertreterinnen und Vertretern der Kammern und Betriebe betont wurde, wie schnell sich mittlerweile die **Inhalte** von Ausbildungen aber auch vollzeitschulischen Bildungsgängen **ändern** – und wie **umfangreich** die **Anforderungen** bei vielen Berufen geworden seien. Die Entwicklungen sind vielfach mit dem sich stetig beschleunigenden technischen Fortschritt verbunden. Zu diesen Entwicklungen kommen stetig wachsende Möglichkeiten, den Unterricht zu gestalten. Das betrifft nicht nur **neue technische Hilfsmittel** wie z. B. interaktive Tafeln (Active Boards), das betrifft auch **didaktische Arrangements** wie u. a. Projektlernen und die Stärkung des selbstverantwortlichen Lernens im Unterricht. Zusammen führen die beschriebenen Veränderungen dazu, dass sich **Aufgaben wandeln und Handlungsrepertoires der Lehrkräfte ständig anpassen müssen**.

6.3.2 Gewachsene Gestaltungsspielräume der BBS und RBZ bei Fortbildungen

Entsprechend sind **Fortbildungen** für die Lehrkräfte wichtige Gelegenheiten, sich auf die neuen Anforderungen vorzubereiten. Die zentrale Voraussetzung für die Weiterentwicklung der Organisation ist die **Entwicklung des Personals**. In allen Fallstudien Schulen wird Fortbildungen – und hier insbesondere den Fortbildungen der Lehrkräfte – eine **große Bedeutung** beigemessen. An den RBZ wurde außerdem darauf hingewiesen, dass die neue Rechtsform als AöR und die damit verbundene Übernahme von Aufgaben des Schulträgers das administrative Personal wie auch einige Lehrkräfte vor neue Herausforderungen stellt. Hier gibt es also einen spezifischen Fortbildungs- oder zumindest Informationsbedarf zu Fragen der Haushaltsführung, Vertragsverwaltung u. Ä.

Das Institut für Qualitätsentwicklung von Schulen Schleswig-Holsteins (IQSH) und das Landesseminar Berufliche Bildung bieten zahlreiche **Fortbildungsveranstaltungen** auch für die Lehrkräfte der RBZ und BBS an, die in der Regel kostenlos sind. Aus den Fallstudien ist hervorgegangen, dass RBZ und BBS ihre Lehrkräfte teilweise bei den Fahrkosten für den Besuch einer Fortbildung unterstützen oder auch kostenpflichtige Fortbildungsangebote finanzieren. Außerdem möchten einige RBZ und BBS auch schulspezifische Fortbildungsangebote machen. Durch den **Erlass** zur Erweiterung der Befugnisse der RBZ und BBS besteht in beiden Organisationsformen die Möglichkeit, **Lehrerstellen zu kapitalisieren** und das Geld u. a. für die Lehrerbildung zu nutzen und bedarfsorientiert entsprechende Angebote einzukaufen. Hier wurden die Spielräume mit jeder Aktualisierung des Erlasses erweitert (vgl. Kapitel 2).

Die BBS profitieren also bei den Fortbildungen – insbesondere den Fortbildungen für ihre Lehrkräfte – von „Geld statt Stellen“. An den **RBZ** gehen die Möglichkeiten jedoch noch über die der BBS hinaus. An den Fallstudien-RBZ wird wahrgenommen, dass diese Organisationsform gerade das Einkaufen zusätzlicher **Fortbildungsangebote** und die Förderung weiterer Maßnahmen zur Personalentwicklung von der Lehrerbildung bis zum individuellen Coaching **erleichtert**. Die RBZ seien hier merklich **flexibler** als die BBS. Man habe viel mehr Möglichkeiten zu entscheiden, wie

viel Geld man wofür ausbebe. Bei der Entscheidung für zusätzliche Fortbildungsangebote könnten über bestehende Gremien und Funktionsträger wie Abteilungsleitungen oder Beauftragte für das Qualitätsmanagement (QM) die **Lehrkräfte beteiligt** werden.

An den RBZ können die **Ressourcen** für Fortbildungsaktivitäten durch Überschüsse aus Vermietungen, angebotenen Weiterbildungen oder Dienstleistungen für schulexterne Kunden vergrößert werden. An den BBS wurde zum Teil bemängelt, dass es an einer flexiblen Finanzierung der Fortbildungen fehle. Abgesehen von der Kapitalisierung von Lehrerstellen könnten zusätzliche Ressourcen für Fortbildungen noch über einen Förderverein erschlossen werden, was jedoch in der Regel nicht stattfindet.

Im Rahmen des Qualitätsmanagements der BBS und RBZ werden teilweise bereits **individuelle Zielvereinbarungen** getroffen, die auch die **Fortbildungspläne** für die Lehrkräfte und weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmen. Die meisten Schulleitungen hoben jedoch hervor, dass Initiativen und Vorschlägen für Fort- und Weiterbildungen vor allem aus dem Kollegium selbst kommen sollten. Dann bemühe man sich auch, die entsprechenden Mittel zur Verfügung zu stellen.

6.3.3 Erweiterte Möglichkeiten der Delegation von Aufgaben und bei Beförderungen an RBZ und BBS

Der Erlass zur Erweiterung der Befugnisse der BBS und RBZ hat nicht nur die Möglichkeiten dieser Schulen verbessert, Fortbildungen insbesondere für die Lehrkräfte zu fördern und hier bedarfsorientiert zusätzliche Angebote zu machen. Mit dem **Erlass** ist auch der **Einfluss** der Schulleitungen auf **Beförderungen** und die Besetzung von **Funktionsstellen** größer geworden. Funktionsstellen können schulbezogen ausgeschrieben werden. Die Schulleitungen können die Auswahl interner Bewerberinnen und Bewerber für Funktionsstellen und Beförderungen vornehmen. Bei schulexternen Bewerbungen muss jedoch weiterhin die Schulaufsicht das Verfahren führen.

Die Besetzung von Funktionsstellen und Beförderungen sind nicht nur Gelegenheiten, **Wertschätzung** der Arbeit von Lehrkräften zum Ausdruck zu bringen und sie dadurch zu weiterem Engagement zu motivieren. Durch neue, anspruchsvolle Aufgaben, z. B. als Leitung einer Abteilung in einem RBZ oder einer BBS, kann auch die **Weiterentwicklung** verschiedener **Kompetenzen** gefördert werden. In den vergangenen Jahren haben Funktionsstellen wie die Abteilungsleitungen eine Aufwertung erfahren und – wie auch in den Fallstudien festzustellen war – an Aufgaben und Einfluss gewonnen. **Erst die Delegation von Führungsaufgaben** erlaubt in solch großen Organisationen wie den RBZ und BBS eine **effiziente und bedarfsgerechte Steuerung**.¹³

RBZ wie BBS haben die Möglichkeit, durch die Strukturierung der Schulorganisation und die Bezeichnung von Stellen das Engagement bzw. Funktionen von Lehrkräften nach außen sichtbar darzustellen und zu würdigen. So erhielten Lehrkräfte z. B. den Titel Fachleiter Metalltechnik, den sie auch auf ihren Visitenkarten führen könnten.

Kommentar [FB6]: Ergänzt inklusive Fußnote.

¹³ Teilweise haben bereits einzelne Schularten/Abteilungen der RBZ und BBS die Größe allgemeinbildender Schulen. So ist das größte Berufliche Gymnasium mit rund 700 Schülerinnen und Schülern einem kleinen allgemeinbildenden Gymnasium vergleichbar.

6.4 Individuelle Gestaltungsmöglichkeiten und Identifikation der Lehrkräfte

In ihrer Onlinebefragung haben die Lehrkräfte der schleswig-holsteinischen RBZ und BBS nicht nur die eigenen **Gestaltungsmöglichkeiten im Unterricht sehr gut**, sondern auch ihre **Gestaltungsmöglichkeiten außerhalb des Unterrichts deutlich positiv** bewertet (vgl. Tabelle 10).

Tabelle 10: Bewertung der Gestaltungsmöglichkeiten in und außerhalb des Unterrichts durch die Lehrkräfte der RBZ und BBS (Minimum: 1, Maximum: 7)

Item	Durchschnitt. Bewertung	Standardabweichung	N (gültig)
Ich habe im Unterricht viele Möglichkeiten, eigene Ideen zu entwickeln und umzusetzen.	6,20	1,15	1.515
Ich habe außerhalb des Unterrichts viele Möglichkeiten, eigene Ideen zu entwickeln und umzusetzen.	5,16	1,63	1.454

Wertebereich: 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 7 (stimme voll zu)

Etwas weniger als die Hälfte der Lehrkräfte hat in den vergangenen Jahren **Veränderungen** ihrer direkt auf den Unterricht bezogenen Gestaltungsmöglichkeiten wahrgenommen. Bei den Gestaltungsmöglichkeiten außerhalb haben etwas mehr als die Hälfte der Lehrkräfte Veränderungen festgestellt. Diejenigen, die von Veränderungen berichten, geben innerhalb wie außerhalb des Unterrichts überwiegend eine Verbesserung ihrer Gestaltungsmöglichkeiten an (vgl. Tabelle 11).

Tabelle 11: Von den Lehrkräften der RBZ und BBS wahrgenommene Veränderung der Gestaltungsmöglichkeiten im und außerhalb des Unterrichts

Item	Anteil Veränderung	Durchschnitt. Bewertung	Standardabweichung	N (gültig)
An meiner Schule haben sich meine Möglichkeiten, eigene Ideen im Unterricht zu entwickeln und umzusetzen, deutlich verschlechtert (-2,5) bis deutlich verbessert (+2,5).	46,8%	0,87	1,25	631
An meiner Schule haben sich meine Möglichkeiten, eigene Ideen außerhalb des Unterrichts zu entwickeln und umzusetzen, deutlich verschlechtert (-2,5) bis deutlich verbessert (+2,5).	53,5%	0,63	1,38	692

Anmerkung: Siebenstufige Antwortskala für die Veränderungen. Durchschnittliche Bewertung, Standardabweichung und gültige Fälle (N) beziehen sich nur auf die Fälle, in denen von den Befragten eine Veränderung angegeben wurde.¹⁴

An mehreren Fallstudien-RBZ haben die Schulleitungen sowie weitere befragte Abteilungsleitungen und Lehrkräfte festgestellt, dass mit der **Umwandlung zum RBZ** die **Identifikation** der Kolleginnen und Kollegen mit der Schule gestiegen sei. Zum einen wurde dies mit dem Umwandlungsprozess in Verbindung gebracht. Einige Lehrkräfte und auch weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hätten sich in diesen Prozess eingebracht und würden die Umwandlung zum RBZ somit auch als Ergebnis ihrer Arbeit empfinden. Zum anderen würde die Identifikation mit der Schule dadurch gesteigert, dass die Lehrkräfte an einigen RBZ stärker an Budgetplanungen und Mittelverwaltung beteiligt werden (vgl. Kapitel 5). So entwickelten die Lehrkräfte ein stärkeres Gefühl, die Schule, ihre Arbeitsbedingungen und letztlich auch Unterricht und Bildungsergebnisse beeinflussen zu können.

Kommentar [FB7]: Fußnote ergänzt – hier werden zum ersten Mal die z. T. deutlich unterschiedlichen Ns sichtbar. Eine methodische Grenze im engeren Sinne sind die unterschiedlichen Fallzahlen nicht.

¹⁴ Dadurch, dass sich die N in den Tabellen zu Veränderungen nur auf die Befragten beziehen, die überhaupt eine Veränderung angegeben haben, können sich die Fallzahlen hier deutlich unterscheiden. Dies führt aber nicht zu zusätzlichen Verzerrungen und einer Einschränkung der Aussagekraft der Ergebnisse. Dies gilt für alle Ergebnisse zu Veränderungen.

Werden die jeweils an RBZ und BBS berichteten Veränderungen der Gestaltungsspielräume innerhalb und außerhalb des Unterrichts miteinander verglichen, zeigen sich **keine Unterschiede zwischen den Organisationsformen** (vgl. Anhang 2.1.2). Kleine signifikante Unterschiede zu Gunsten der BBS finden sich dagegen allgemein bei der Bewertung der Einflussmöglichkeiten (vgl. auch Kapitel 4).

6.5 Arbeitsbelastung und Atmosphäre

Eine stärkere Identifikation kann sich in einer verantwortungsbewussteren Verwaltung der Finanzmittel, einer besseren Behandlung der Ausstattung bis hin zu einem niedrigeren Krankenstand auswirken. An einem Fallstudienstandort ist eingewendet worden, dass eine hohe Identifikation mit der Schule auch zur Selbstausschöpfung führen kann – mit langfristig negativen Folgen für die betroffene Lehrkraft und indirekt auch die Schule – z. B. durch Burnout und Rückzug der Lehrkraft.

Tatsächlich wurde an mehreren Fallstudienstandorten die Beobachtung beschrieben, dass die **Umwandlung der BBS in ein RBZ für viele Lehrkräfte mittelfristig kaum merkliche Veränderungen** mit sich bringe. Der eigentliche Umwandlungsprozess habe zwar an einigen Standorten kurzfristig zu einer stärkeren Belastung des Kollegiums sowie der administrativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geführt, darüber hinaus sei es in der Regel ein kleinerer Teil des Schulpersonals, insbesondere Abteilungsleitungen und Lehrkräfte auf Funktionsstellen, die dauerhaft eine höhere Arbeitsbelastung aufwiesen.

Im Mittel fühlen sich die Lehrkräfte der RBZ und BBS in Schleswig-Holstein durch ihre Arbeit **ehrer überlastet als unterfordert** (vgl. Tabelle 12).

Tabelle 12: Von den Lehrkräften der RBZ und BBS empfundene Arbeitsbelastung

Item	Durchschnitt. Bewertung	Standardabweichung	N (gültig)
Ich empfinde meine Arbeitsbelastung als Unterforderung (1) bis Überlastung (7).	5,14	1,07	1.475

Mit fast 85 Prozent gibt der überwiegende Teil der Lehrkräfte an, dass sich die Arbeitsbelastung verändert habe. Im Mittel wird von einer **deutlichen Steigerung der Arbeitsbelastung** in den vergangenen Jahren berichtet (vgl. Tabelle 13). Hierbei gibt es aber **keine signifikanten Unterschiede zwischen den RBZ und BBS**. Die Veränderungen wurden an BBS und RBZ in nahezu gleichem Umfang (84,2 Prozent an den BBS, 85,3 Prozent an den RBZ) festgestellt und so gut wie gleich bewertet (eine Steigerung von 1,52 an den BBS und von 1,49 an den RBZ).

Tabelle 13: Von den Lehrkräften der BBS und RBZ wahrgenommene Veränderung der Arbeitsbelastung

Item	Anteil Veränderung	Durchschnitt. Bewertung	Standardabweichung	N (gültig)
Meine Arbeitsbelastung ist stark gesunken (-2,5) bis stark gestiegen (+2,5).	84,9%	1,52	0,98	1.166

Anmerkung: Siebenstufige Antwortskala für die Veränderungen. Durchschnittliche Bewertung, Standardabweichung und gültige Fälle (N) beziehen sich nur auf die Fälle, in denen von den Befragten eine Veränderung angegeben wurde.

In der Regel führt also die Umwandlung in ein RBZ nicht zu einer stärkeren Belastung der Lehrkräfte insgesamt. Dieser Befund passt zu dem qualitativen Ergebnis, dass an den Fallstudien-RBZ nur ein kleinerer Teil des Kollegiums – hier vor allem die Schulleitung, Abteilungsleitungen und weitere Funktionsträger – längerfristig mehr Arbeit aufgrund der Organisationsform RBZ hat.

Die **Atmosphäre** in den Kollegien der schleswig-holsteinischen BBS und RBZ wird von den Lehrkräften **überwiegend positiv** bewertet (vgl. Tabelle 14). Vertiefende Auswertungen haben gezeigt, dass die Mittelwerte der Einzelschulen in relevantem Maße variieren.

Tabelle 14: Von den Lehrkräften der RBZ und BBS wahrgenommene Atmosphäre im Kollegium

Item	Durchschnitt. Bewertung	Standardabweichung	N (gültig)
Die Atmosphäre innerhalb des Kollegiums ist an meiner Schule sehr schlecht (1) bis sehr gut (7).	5,42	1,38	1.452

Mehr als die Hälfte der online befragten Lehrkräfte der RBZ und BBS haben in den letzten Jahren Veränderungen der Atmosphäre im Kollegium wahrgenommen. Im Mittel zeigt sich aber nur eine geringfügige Veränderung. Über alle Lehrkräfte und Schulen hinweg wird die Atmosphäre als leicht verbessert beschrieben (vgl. Tabelle 15).

Tabelle 15: Von den Lehrkräften der RBZ und BBS wahrgenommene Veränderung der Atmosphäre im Kollegium

Item	Anteil Veränderung	Durchschnitt. Bewertung	Standardabweichung	N (gültig)
An meiner Schule hat sich die Atmosphäre innerhalb des Kollegiums sehr verschlechtert (-2,5) bis sehr verbessert (+2,5).	58,9%	0,10	1,43	763

Anmerkung: Siebenstufige Antwortskala für die Veränderungen. Durchschnittliche Bewertung, Standardabweichung und gültige Fälle (N) beziehen sich nur auf die Fälle, in denen von den Befragten eine Veränderung angegeben wurde.

In Regressionsmodellen wurde der Einfluss der Organisationsform auf die **Bewertung der Atmosphäre** im Kollegium untersucht. Hierbei wurde ein **geringer aber signifikanter negativer Effekt für die RBZ gefunden**. An den RBZ berichten die Lehrkräfte im Schnitt von einer etwas schlechteren Atmosphäre als an den BBS. Dieser Zusammenhang bleibt auch unabhängig von weiteren Merkmalen der Schule oder der Lehrkraft bestehen. Eine Fusion oder die Schuljahre als Lehrkraft wirken sich z. B. in diesen Regressionen zusätzlich leicht negativ auf die wahrgenommene Atmosphäre im Kollegium aus. Mit einer Funktionsstelle (insbesondere Schulleitung, Abteilungsleitung) wird im Mittel die Atmosphäre etwas besser als ohne Funktionsstelle bewertet (vgl. Anhang 2.1.4).

Die **etwas schlechtere Atmosphäre an den RBZ und bei einer erfolgten Fusion** scheint darauf hinzuweisen, dass solche Prozesse das Verhältnis der Lehrkräfte untereinander belasten können. Die Fallstudien geben Anhaltspunkte dafür, dass es im Vorfeld und während der Umwandlung in ein RBZ Befürworter und Gegner der Umwandlung gibt. Bei Fusionen trafen teilweise unterschiedliche Kollegiums-Kulturen aufeinander, was zu Reibungen führen könne. Solche Konflikte können langfristig spürbar sein.

6.6 Zusammenfassung

In der externen Evaluation der RBZ und BBS in Schleswig-Holstein spielen Fragen zum Personal an den Schulen gemäß der zentralen Bedeutung der Schulleitung, Lehrkräfte und des weiteren pädagogischen, technischen und administrativen Personals eine wichtige Rolle. Dabei gibt es bei den Lehrerstellen für die Erfüllung des staatlichen Bildungsauftrags aufgrund der gleichen gesetzlichen Grundlagen keine Unterschiede zwischen RBZ und BBS. In beiden Organisationsformen wünschen sich vor allem die Schulleitungen in ländlichen Räumen eine größere Flexibilität bei der Ausschreibung und Besetzung von Lehrerstellen.

Durch sich stetig wandelnde und gestiegene Anforderungen an das Personal spielt vor allem das Thema Fortbildungen an allen RBZ und BBS eine große Rolle. Die Schulen schätzen es, wenn Sie

bei der Gestaltung ihres Fortbildungsangebots größere Gestaltungsspielräume haben. Soweit vorhanden, werden schuleigene Ressourcen gezielt in diesen Bereich investiert. Dabei haben die die RBZ aufgrund größerer Möglichkeiten zu eigenen Einnahmen und einer häufig größeren Selbstständigkeit bei finanziellen Ausgaben einen gegenüber den BBS weiteren Gestaltungsspielraum.

Wichtig für die Zufriedenheit der Lehrkräfte sind Gestaltungsmöglichkeiten und die Identifikation mit der eigenen Schule. Die individuellen Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb und außerhalb des Unterrichts werden von den Lehrkräften überwiegend positiv bewertet. Von den Lehrkräften wurden hier in den vergangenen Jahren merkliche Verbesserungen wahrgenommen. Das Engagement im Umwandlungsprozess zum RBZ und die dort aufgrund der Rechtsform größeren Einflussmöglichkeiten der Lehrkräfte insbesondere auf die Mittelverwendung können sich positiv auf die Identifikation der Lehrkräfte mit der Schule auswirken.

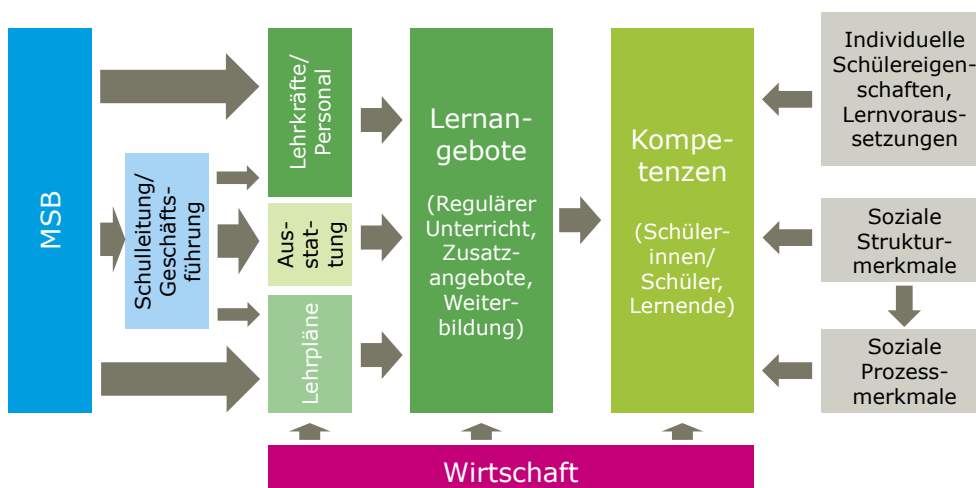
Die Atmosphäre in den Kollegien der RBZ und BBS fällt insgesamt gut aus. An den RBZ wird sie aber im Durchschnitt etwas schlechter bewertet als an den BBS. Qualitative Ergebnisse aus den Fallstudien deuten darauf hin, dass die RBZ-Umwandlung und Fusionen von Schulen die Atmosphäre an den Schulen temporär belasten können.

7. LEHREN UND LERNEN AN DEN RBZ UND BBS

7.1 Bildungsqualität

Unterricht und außerunterrichtliche Angebote sind an allen Schulen durch **viele verschiedene Einflüsse** bestimmt. Was z. B. im Unterricht passiert und welche Lerneffekte bei den Schülerinnen und Schülern festzustellen sind, hängt u. a. davon ab, welche Vorgaben Lernpläne machen, wie die Schule technisch ausgestattet ist, wie die Lehrkraft ausgebildet wurde, wie motiviert die Lehrkraft ist und welche Lernvoraussetzungen die Schülerinnen und Schüler mitbringen. Und dies ist nur ein Ausschnitt der möglichen Bedingungsfaktoren der Unterrichtsgestaltung und -ergebnisse, die sich begrifflich auch als „Bildungsqualität“ fassen lassen. Außerdem ändern sich die Anforderungen der Wirtschaft und die gesellschaftlichen Voraussetzungen kontinuierlich.

Abbildung 6: Vereinfachtes Modell zu den Bedingungsfaktoren von Lernangeboten und Bildungswirkungen an den RBZ und BBS in Schleswig-Holstein



Angesichts der **komplexen und dynamischen Zusammenhänge** zwischen der **Bildungsqualität** und den dafür direkt oder indirekt relevanten organisatorischen, materiellen und personellen **Bedingungen und Prozessen**, ist nicht zu erwarten, dass sich die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Berufsbildenden Schulen durch Erlass und/oder die neue Rechtsform der RBZ kurzfristig und deutlich in den multidimensionalen und verstehenden Ergebnissen der Lernangebote niederschlägt. Ohne vergleichbare Tests zu fachlichen Kompetenzen wie auch psychosozialen Entwicklungen sind hierzu ohnehin keine objektiven Aussagen möglich. Und solche Messungen liegen wenn überhaupt, dann nur in einzelnen Schulen zu einzelnen Fächern vor. Sie hätten die Möglichkeiten der externen Evaluation der RBZ und BBS bei weitem überstiegen und waren daher von vornherein kein Bestandteil der Untersuchung.

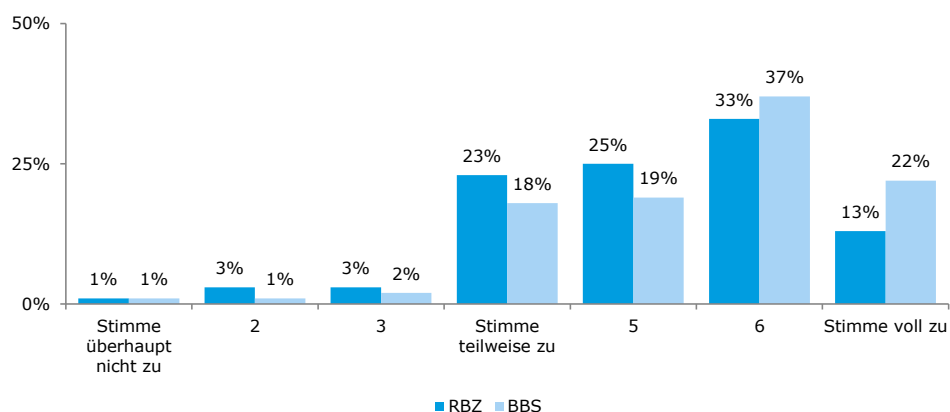
Die externe Evaluation hat sich der Bildungsqualität an den RBZ und BBS in Schleswig-Holstein über die **qualitativen Einschätzungen in den Fallstudien** sowie über **subjektive Bewertungen in den quantitativen Onlinebefragungen** genähert. Vor allem in den Fallstudien-RBZ gab es bei Schulleitungen und weiteren befragten Lehrkräften die Einschätzung, dass sich eine **größere Eigenverantwortung und Selbständigkeit der RBZ und BBS positiv auf das Lernangebot und die Lernergebnisse** auswirke. Die insbesondere für die RBZ bestehenden größeren Freiheiten bei den Ausgaben und somit auch bei der materiellen Ausstattung, zusätzliche Einnahmen z. B. aus Weiterbildungen und erweiterte Spielräume, eigenes Personal einzustellen, seien dazu geeignet, bei Unterricht und außerunterrichtlichen Angeboten schneller und passender auf die Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler sowie auch der Ausbildungsbetriebe einzugehen. Die auch an den BBS bestehenden Möglichkeiten, Stellen zu kapitalisieren und z. B. in die

Fortbildung der Lehrkräfte zu investieren, könnten auch zur Verbesserung des Unterrichts führen. Durch zusätzliche unterstützende Kräfte – z. B. IT-Fachleute als weiteres Personal – könnten Lehrkräfte um solche Tätigkeiten entlastet werden. Dadurch hätten sie mehr Zeit für die Entwicklung des Unterrichts.

In den qualitativen Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern von Ausbildungsbetrieben, Kammern und Innungen sowie weiteren externen Kooperationspartnern wie der Agentur für Arbeit wurde von **keinen merklichen Unterschieden zwischen RBZ und BBS** berichtet. Einige Interviewpartnerinnen und -partner hatten Erfahrungen mit beiden Organisationsformen. Diejenigen, die den RBZ-Umwandlungsprozess miterlebt hatten, konnten keine relevanten Veränderungen durch die Änderung der Rechts- bzw. Organisationsform feststellen.

In den quantitativen Onlinebefragungen stimmt ein Großteil der Lehrkräfte der RBZ und BBS zumindest teilweise der Aussage zu, dass die **Unterrichtsqualität an ihrer Schule** sehr **hoch** sei (vgl. Abbildung 7). Von allen Items haben die Lehrkräfte diese Aussage mit am positivsten bewertet. Die positiven Wahrnehmungen fallen an den BBS noch etwas besser als an den RBZ aus.

Abbildung 7: Zustimmung der Lehrkräfte zur Aussage „die Unterrichtsqualität an meiner Schule ist sehr hoch“ differenziert nach Organisationsform (BBS: N (gültig) = 448; RBZ: N (gültig) = 933)



Der **Effekt der Organisationsform** auf die mittleren Beurteilungen des Unterrichts durch die Lehrkräfte ist **gering**. Er bleibt jedoch bestehen, wenn weitere Merkmale der Schule und ihrer Region sowie individuelle Merkmale der Lehrkraft berücksichtigt werden, d. h. unabhängig von diesen Faktoren besteht dieser kleine Einfluss der Organisationsform. Außer einem positiven Effekt der Fusion von Schulen auf die Beurteilung der Unterrichtsqualität, wobei sich der negative Effekt der Organisationsform RBZ noch einmal leicht erhöht, finden sich keine signifikanten Einflüsse z. B. der Größe der Schule gemessen an der Anzahl der Lehrkräfte auf die von den Lehrkräften berichtete Unterrichtsqualität (siehe Anhang 2.1.4).

Knapp zwei Drittel der Lehrkräfte an RBZ und BBS haben eine Veränderung der Unterrichtsqualität an ihren Schulen berichtet. **Überwiegend** wird eine **Verbesserung der Qualität** an den RBZ und BBS wahrgenommen. Hierbei fällt die wahrgenommene Verbesserung an den BBS signifikant besser aus als an den RBZ (durchschnittliche Veränderung an den BBS = 0,80, N (gültig) = 250; Durchschnittliche Veränderung an den RBZ = 0,56, N (gültig) = 520).

Tabelle 16: Von den Lehrkräften wahrgenommene Veränderung der Unterrichtsqualität an ihrer Schule

Item	Anteil Veränderung	Durchschnitt. Bewertung	Standardabweichung	N (gültig)
An meiner Schule hat sich die Qualität des Unterrichts stark verschlechtert (-2,5) bis stark verbessert (+2,5).	65,6%	0,64	1,07	770

Anmerkung: Siebenstufige Antwortskala für die Veränderungen. Durchschnittliche Bewertung, Standardabweichung und gültige Fälle (N) beziehen sich nur auf die Fälle, in denen von den Befragten eine Veränderung angegeben wurde.

Die **Schülerinnen und Schüler** der RBZ und BBS bewerten die **Bildungsqualität** gemessen als Relevanz des Unterrichts für die berufliche Entwicklung **überwiegend positiv**. Die Qualität des Berufsschulunterrichts für die duale Ausbildung wird minimal besser als die Qualität der weiteren Bildungsangebote an der Schule – von AVJ bis Berufliches Gymnasium – bewertet (vgl. Tabelle 17). Zwischen den Bewertungen an den RBZ und denen an den BBS gibt es keine signifikanten Unterschiede.

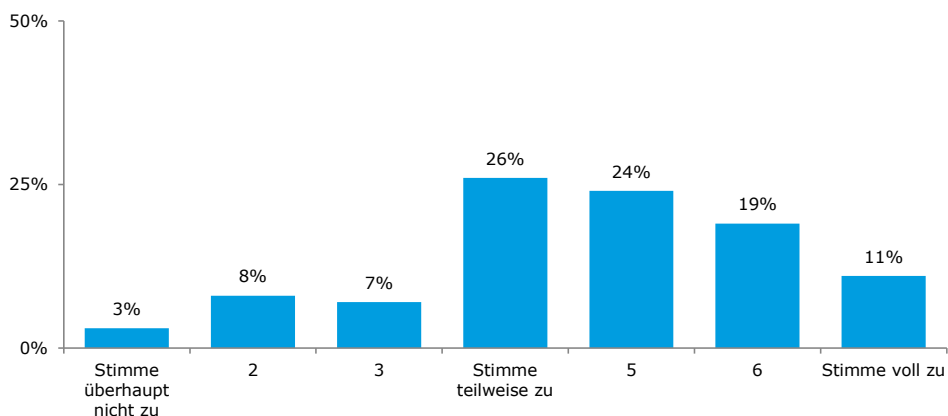
Tabelle 17: Von den Schülerinnen und Schülern wahrgenommene Bildungsqualität an den RBZ und BBS

Item	Durchschnitt. Bewertung	Standardabweichung	N (gültig)
Duale Ausbildung: Was ich an der Schule lerne, kann ich auch an meinem Arbeitsplatz brauchen.	3,37	1,17	9.246
Keine duale Ausbildung: Im Unterricht lerne ich viel, was für meine berufliche Zukunft wichtig ist.	3,29	1,25	8.433

Wertebereich: 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme voll zu)

Auch bei den **Betrieben** überwiegen **positive Einschätzungen** der Bildungsqualität an den RBZ und BBS. Mehr als die Hälfte der Befragten (54 Prozent) wählt hier eine der drei Kategorien der höchsten Zustimmung zu der Aussage, dass die Auszubildenden im Unterricht der Berufsschule gut auf die Anforderungen im Beruf vorbereitet werden. Es gibt aber auch einige kritischere Antworten (vgl. Abbildung 8).

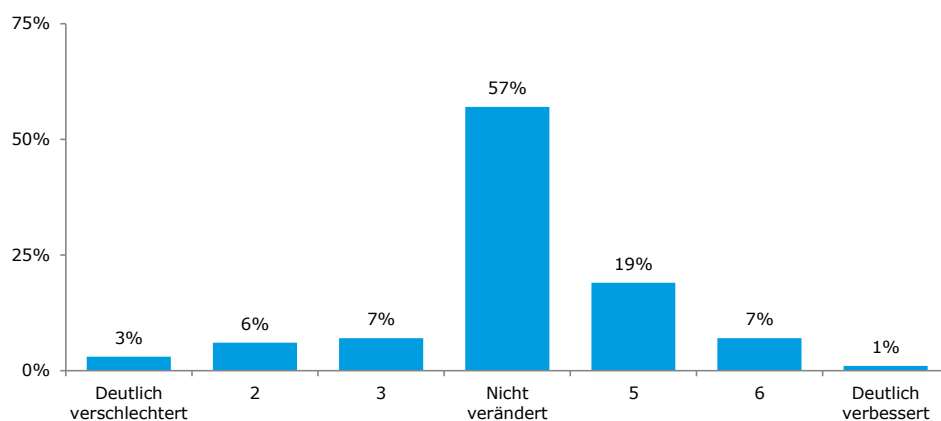
Abbildung 8: Zustimmung der Betriebe zur Aussage „Im Unterricht in der Berufsschule werden die Auszubildenden gut auf die Anforderungen im Beruf vorbereitet.“ (N (gültig) = 401)



Mit 57 Prozent haben viele der befragten Betriebe keinerlei Veränderung der Unterrichtsqualität an den RBZ und BBS wahrgenommen. Diejenigen, die von einer **Veränderung** berichten, beschreiben sie **eher positiv**. Insgesamt 27 Prozent sehen die Unterrichtsqualität der Berufsschule etwas bis deutlich verbessert. Aber es gibt auch 16 Prozent der Betriebe, die sich an der Befra-

gung beteiligt haben, die eine geringe bis deutliche Verschlechterung der Unterrichtsqualität wahrnehmen.

Abbildung 9: Von den Betrieben wahrgenommene Veränderung der Unterrichtsqualität an den BBS und RBZ (N (gültig) = 341)



Mit N (gültig) = 148 Betrieben von insgesamt mehr als 7.000 Ausbildungsbetrieben in Schleswig-Holstein¹⁵, die über eine Veränderung berichten, ist die Datengrundlage aber zu schmal für vergleichende Aussagen zu RBZ und BBS.

7.2 Außerunterrichtliche Angebote

Alle in den Fallstudien untersuchten Schulen – BBS wie RBZ – bieten ihren Schülerinnen und Schülern verschiedene außerunterrichtliche Aktivitäten und Unterstützungsangebote. Einen **Schwerpunkt** bilden dabei die **Unterstützung leistungsschwächerer Schülerinnen und Schüler** sowie **sozialpädagogische Angebote**. Vor allem aufgrund der sehr heterogenen Zusammensetzung der Schülerschaft an den Berufsbildenden Schulen weisen die Schulleitungen solchen Angeboten eine große Bedeutung zu. So gibt es an allen Schulen Personal für Schulsozialarbeit. Auch zusätzliche Aufbaukurse in den Sommerferien werden an vielen Schulen angeboten. Daneben gibt es schulspezifische Projekte wie z. B. Anti-Gewalt-Trainings oder offene Angebote für alle Fragen rund um die Ausbildungsplatzsuche, aber auch zur Unterstützung bei schulischen und persönlichen Problemen.

Neben dem Engagement der RBZ und BBS gibt es in diesem Bereich darüber hinaus noch diverse **Programme von Bund und Land**, wie beispielsweise die Berufseinstiegsbegleitung oder das Handlungskonzept Schule und Arbeitswelt, welches zum Untersuchungszeitpunkt für die Schülerinnen und Schüler in den Berufseingangsklassen Potenzialanalysen und Coaching finanzierte. Diese Angebote sollen vor allem die **berufliche Orientierung** der Schülerinnen und Schüler fördern. Hierfür organisierten die Schulen zudem – meist in enger Kooperation mit den ortsansässigen Unternehmen – Jobmessen oder Informationstage sowie Vorträge und Betriebsbesuche.

Einen zweiten wichtigen Bereich außerunterrichtlicher Aktivitäten stellen **Projekte zur internationalen Kooperation** dar. Zehn Berufsbildende Schulen (je fünf RBZ und fünf BBS) in Schleswig-Holstein sind Europaschulen. Diese zeichnen sich durch ein europaorientiertes Profil aus und vermitteln europaorientierte interkulturelle Kompetenzen, die die Schülerinnen und Schüler auf das Leben und Arbeiten in Europa vorbereiten sowie diese zur aktiven Gestaltung des Miteinan-

¹⁵ 7450 in 2012 (Datengrundlage: DIHK (2012): Ausbildungsverträge gesamt, neu abgeschlossene Ausbildungsverträge und Ausbildungsbetriebe nach IHK-Bezirken zum 31.12.2012

ders in Europa motivieren sollen. Daneben werden an vielen Standorten Leonardo- oder Comeniusprojekte durchgeführt.

In den Interviews wurde die Vielfalt der außerunterrichtlichen Angebote stets positiv hervorgehoben. Weiterhin wurde häufig betont, dass solche Aktivitäten zunehmend an Bedeutung gewinnen würden, um die Schule attraktiv zu machen.

Bei den standardisierten Online-Befragungen wurde der Fokus der Bewertung außerunterrichtlicher Angebote – insbesondere bei den Schülerinnen und Schülern sowie den Betrieben – auf Angebote wie Hausaufgabenunterstützung, Zusatzkurse und Sportmöglichkeiten gelenkt. Es wurde nicht ausdrücklich nach Angeboten der Berufsorientierung und internationalen Austauschprogrammen gefragt. Alle drei Befragtengruppen – Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler sowie Betriebe – bewerteten die zusätzlichen Angebote deutlich schlechter als die Qualität des Unterrichts (siehe Anhang 2.1.1, 2.2.1 und 2.3.1). Dies gilt besonders für die Betriebe sowie die Schülerinnen und Schüler. Letztere wurden zudem danach gefragt, ob ihnen ihre schulischen und beruflichen Möglichkeiten in der Schule ausreichend erläutert würden. Auch hierfür gab es deutlich mehr Zustimmung als zur Attraktivität der außerunterrichtlichen Angebote.

Tabelle 18: Bewertung der außerschulischen Angebote und der beruflichen Orientierung durch die Schülerinnen und Schüler

Item	Durchschnitt. Bewertung	Standardabweichung	N (gültig)
An meiner Schule kann man auch viel außerhalb des Unterrichts machen (Hausaufgabenunterstützung, Zusatzkurse, Sportmöglichkeiten).	2,28	1,23	19.949
An meiner Schule wird mir erklärt, welche schulischen und beruflichen Möglichkeiten ich später habe.	3,34	1,23	24.384

Wertebereich: 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme voll zu)

Diese **kritischen Bewertungen** der Schülerinnen und Schüler lassen sich möglicherweise darauf zurückführen, dass insbesondere die Förderangebote jeweils nur für eine kleinere Gruppe und weniger für die Gesamtheit der Schülerinnen und Schüler interessant sind.

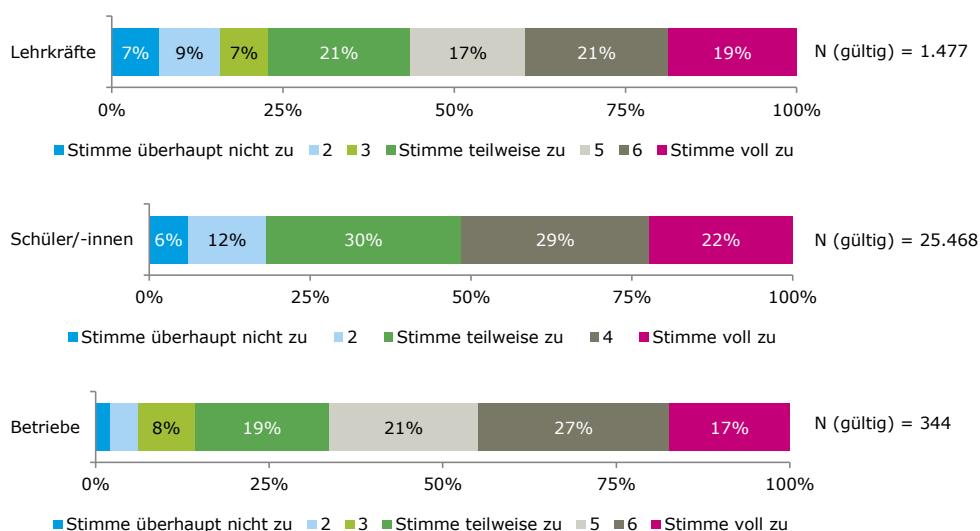
Bezogen auf die Veränderung des außerunterrichtlichen Angebots haben insbesondere die Lehrkräfte in den vergangenen Jahren eine **positive Entwicklung** wahrgenommen. Auch in den Betrieben wird eher eine Verbesserung als eine Verschlechterung des außerunterrichtlichen Angebots festgestellt.

Die rechtliche Eigenständigkeit der RBZ kann bessere Voraussetzungen für das außerunterrichtliche Angebot schaffen, indem z. B. zusätzliche Einnahmen erzielt und darauf verwendet werden, Förderanträge gestellt werden oder aus dem eigenen Budget die Schulsozialarbeit aufgestockt wird. Dies hat aber bisher nicht systematisch dazu geführt, dass RBZ in dieser Hinsicht besser aufgestellt sind als BBS. Es gibt einzelne RBZ, die ein sehr breit gefächertes Portfolio außerunterrichtlicher Aktivitäten für die Schülerinnen und Schüler aufweisen. Im Großen und Ganzen ähneln sich die Angebote in RBZ und BBS jedoch stark. Auch die Befunde der Befragungen deuten nicht daraufhin, dass die RBZ diesbezüglich besser aufgestellt sind. Im Gegenteil schätzen die Schülerinnen und Schüler sowie die Lehrkräfte der BBS die außerunterrichtlichen Angebote signifikant positiver ein als die Befragten aus den RBZ. Diese Unterschiede sind jedoch gering.

7.3 Ausstattung

RBZ und BBS benötigen für die verschiedenen Bildungsgänge **umfangreiche technische sowie räumliche Ausstattung**. In den Fallstudien haben sich alle Befragten **zufrieden mit der Ausstattung der Schule** gezeigt. Teilweise wurde sogar positiv von den Schulen wie auch den Partnern in der dualen Ausbildung hervorgehoben, dass die Schulträger viel Geld in die Ausstattung der RBZ und BBS investierten. Bestätigt werden die qualitativen Befunde durch die Ergebnisse der Onlinebefragung. Hier zeigt sich bei allen Befragtengruppen eine große Zufriedenheit mit der Ausstattung (vgl. Abbildung 10, siehe auch Anhang 2.1.1, 2.2.1 und 2.3.1).

Abbildung 10: Bewertung der Ressourcenausstattung an den RBZ und BBS („An der Schule ist die Ressourcenausstattung gut“ bzw. „... gibt es alles, was wir im Unterricht brauchen“).



Von den Lehrkräften der BBS wird die Ressourcenausstattung signifikant besser als an den RBZ bewertet (RBZ: 4,6 auf einer Skala von 1 bis 7, BBS: 5,0). Dies steht zunächst im Widerspruch zu Aussagen in den Fallstudien-RBZ, dass sich die RBZ-Form positiv auf die Ausstattung auswirke, weil die RBZ ihr eigenes Budget verwalten und flexibler und bedarfsgerechter als BBS einsetzen könnten. Bei den Schülerinnen und Schülern sind die berichteten Unterschiede zwischen RBZ und BBS aufgrund der hohen Fallzahl zwar signifikant, aber praktisch nicht bedeutsam (RBZ: 3,5 auf einer Skala von 1 bis 5, BBS: 3,6).

An RBZ und BBS berichten die Lehrkräfte im Schnitt eine gleichermaßen **deutlich positive Veränderung der Ressourcenausstattung** in den vergangenen Jahren. Auch von den Ausbildungsbetrieben werden wenn, dann vor allem positive Entwicklungen der Ausstattung der Berufsschule berichtet.

7.4 Zusammenfassung

Die RBZ und BBS gewährleisten eine hohe Bildungsqualität. Das wird grundsätzlich sowohl aus Perspektive der Lehrkräfte als auch der Schülerinnen und Schüler sowie der Ausbildungsbetriebe bestätigt. In den qualitativen Fallstudien wurde deutlich, dass die Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten der Berufsbildenden Schulen durch Erlass und insbesondere durch die Organisationsform RBZ zur Verbesserung der Bildungsqualität der Schulen beitragen kann. Auch die quantitativen Befragungen der Lehrkräfte, der Schülerinnen und Schüler und Ausbildungsbetriebe zeichnen eine positive Entwicklung der Bildungsqualität der BBS und RBZ. Die Qualität des Unter-

richts hat sich in der schulinternen wie schulexternen Wahrnehmung eher verbessert. Die Qualität des Unterrichts und ihre Entwicklung wird von den Lehrkräften an den RBZ geringfügig schlechter als an den BBS bewertet.

Über den Rahmen des staatlichen Bildungsauftrags hinaus können und sollen die RBZ und BBS attraktive Angebote für ihre Schülerinnen und Schüler machen. Unabhängig von der Rechtsform hat dieser Bereich in den letzten Jahren einen Bedeutungszuwachs erfahren. Dabei liegen die Schwerpunkte dieser Angebote vor allem in der Unterstützung benachteiligter Jugendlicher sowie in der Förderung von internationalem Austausch. Sowohl RBZ als auch BBS sind nach Aussagen der erweiterten Schulleitung stetig darum bemüht, ihre Schulen durch außerunterrichtliche Angebote attraktiver zu machen. Außerunterrichtliche Aktivitäten wie Hausaufgabenunterstützung, Zusatzkurse und Sportmöglichkeiten werden aber gerade auch von Schülerinnen und Schüler sowie Ausbildungsbetrieben kritischer bewertet als die Unterrichtsqualität.

Die rechtliche Eigenständigkeit der RBZ bietet etwas günstigere Voraussetzungen für Angebote dieser Art, da zusätzlich Einnahmen und größere Gestaltungsspielräume genutzt werden können, um solche Angebote zu finanzieren. Zudem erleichtert die eigene Finanzverwaltung die Beantragung und Administration von Fördermitteln aus Töpfen der Europäischen Union oder von Stiftungsmitteln. Entscheidend sind aber auch Faktoren wie die Größe der Schulen. In der subjektiven Wahrnehmung von Lehrkräften und Schülerinnen und Schülern haben sich diese günstigen Voraussetzungen jedoch noch nicht auf die Ausgestaltung des Angebotes übertragen lassen. In den Befragungen waren die Bewertungen der Befragten aus BBS tendenziell sogar etwas besser als die der Befragten aus den RBZ.

Die Ausstattung und ihre Entwicklung werden sowohl in den qualitativen Fallstudien als auch in den quantitativen Onlinebefragungen positiv bewertet. Dies gilt für alle Befragtengruppen. Laut der quantitativen Befragungen haben Lehrkräfte wie Betriebe in den vergangenen Jahren überwiegend positive Veränderungen der Ressourcenausstattung der RBZ und BBS wahrgenommen. Die Ausstattung der BBS wird von den Lehrkräften etwas besser als die der RBZ eingeschätzt. Gleichzeitig sahen die Schulleitungen und weiteren befragten Lehrkräfte in den Fallstudien-RBZ positive Effekte der RBZ-Umwandlung und der damit gewachsenen Eigenverantwortung auf flexible und bedarfsgerechte Investitionen in die Ausstattung.

8. QUALITÄTSMANAGEMENT AN DEN RBZ UND BBS

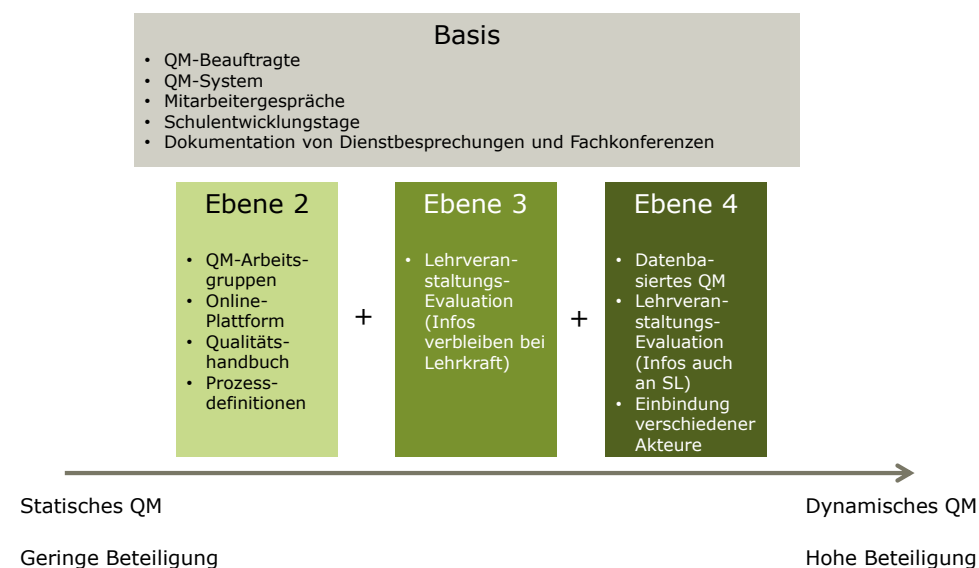
8.1 AZAV-Zertifizierung als Impuls für das Qualitätsmanagement der RBZ und BBS

Das Land Schleswig-Holstein bzw. das schleswig-holsteinische Bildungsministerium hat in den vergangenen Jahren das Thema QM in den RBZ und BBS deutlich vorangetrieben. Diese Initiative liegt auch darin begründet, dass mit dem Jahr 2013 deutschlandweit nur noch Berufsbildende Schulen, die nach der AZAV zertifiziert sind, uneingeschränkt Angebote der Arbeitsförderung machen und abrechnen können. **Alle schleswig-holsteinischen RBZ und BBS sind AZAV-zertifiziert.** Das bedeutet, dass sie die in der AZAV definierten **Standards des QM** einhalten (vgl. Kapitel 2).

8.2 Umsetzung des Qualitätsmanagements

Die **Basis des QM** bilden in den Fallstudien Schulen 1. eine QM-Beauftragte / ein QM-Beauftragter, 2. die Entscheidung für ein QM-System, z. B. das Deming- oder das EFQM-Modell, 3. regelmäßige Gespräche der Schulleitungen und Abteilungsleitungen mit den Lehrkräften und weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu ihrer bisherigen Arbeit und ihrer beruflichen Weiterentwicklung und 4. Schulentwicklungstage (vgl. Abbildung 11)

Abbildung 11: Die Umsetzung des Qualitätsmanagement an RBZ und BBS (auf Basis von Fallstudien an 8 RBZ und 4 BBS)



Während diese Basis (bzw. der Mindeststandard) an allen von den externen Evaluatorinnen und Evaluatoren besuchten RBZ und BBS erreicht wird, zeigen sich darüber hinaus **zum Teil deutliche Unterschiede**. An vielen Fallstudien-RBZ und -BBS sind neben der Stelle der/des QM-Beauftragten auch QM-Arbeitsgruppen eingerichtet worden. Diese beschränken sich teilweise auf einen kleinen Kreis, an anderen Schulen sind relativ viele Lehrkräfte in mehreren Arbeitsgruppen aktiv, die sich jeweils mit dem QM bzw. der Qualitätsentwicklung im Hinblick auf spezifische Themen auseinandersetzen.

Ein **erstes Produkt des QM** an den RBZ und BBS ist häufig ein **Qualitätshandbuch**. In den Qualitätshandbüchern sind üblicherweise Schulprofile enthalten, zentrale Prozesse an der Schule beschrieben, Ansprechpersonen definiert, Verfahrensvereinbarungen festgehalten und ggf. Evaluationsinstrumente und -ergebnisse dokumentiert. Intra- oder Internetseiten sind an den meisten Standorten ein wichtiges Medium, um die Lehrkräfte und das weitere Personal über das QM und

seine Ergebnisse zu informieren. Hierüber werden auch die jeweiligen Qualitätshandbücher zugänglich gemacht.

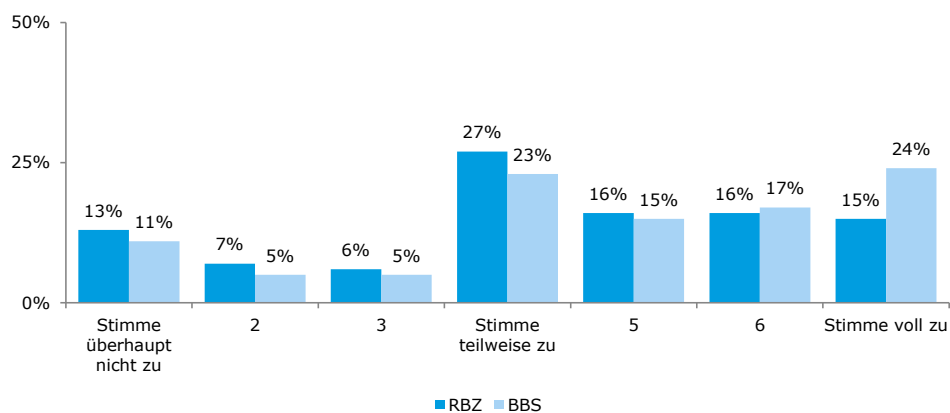
Die **alltagsorientierte Dokumentation** bestehender Prozesse durch einen erweiterten Kreis von Lehrkräften und weiterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann gewissermaßen als **zweite Ebene des QM** aufgefasst werden. Über diese Ebene gehen nur einzelnen Fallstudien Schulen – und dies in der Regel auch nur in begrenzten Bereichen – hinaus. Als **dritte Ebene** ließe sich ein QM beschreiben, in das **Evaluationen** von Lehrveranstaltungen, weiteren Angeboten oder Rahmenbedingungen der Schule integriert werden. Die Evaluationen umfassen u. a. Befragungen der Schülerinnen und Schüler oder der Ausbildungsbetriebe. Die Ergebnisse solcher Evaluationen werden den jeweiligen Lehrkräften bzw. bei übergeordneten Themen der Schulleitung zur Verfügung gestellt, damit diese die Informationen z. B. zur Weiterentwicklung ihres Unterrichts nutzen können. Dies wird bisher wenn, dann nur in Ansätzen an einigen der untersuchten Schulen praktiziert. Ein **umfassendes QM-System** in diesem Sinne ist bisher die **Ausnahme**.

An mehreren Fallstudien Schulen wurde darauf hingewiesen, dass Evaluationen oder auch regelmäßige kollegiale Unterrichtshospitationen und Beratung insbesondere bei einigen älteren Kolleginnen und Kollegen auf **Widerstand** stießen. Hier würden Evaluationen als unangemessene Kontrolle des eigenen Unterrichts empfunden.

Auf einer **vierten Ebene** des QM würden **Schülerinnen und Schüler sowie Betriebe** standardmäßig in der gesamten Breite des Bildungsangebots über Evaluationen **eingebunden**. Die Ergebnisse der Evaluationen würden gemeinsam mit weiteren Informationen, z. B. Durchschnittsnoten, Übernahmequoten nach bestandener Ausbildung u. Ä., nicht nur von den betroffenen Lehrkräften, sondern auch **systematisch von der Schulleitung und Abteilungsleitungen genutzt**, um die Arbeit der Schule bewerten und gegebenenfalls Maßnahmen und Ziele an aktuelle Anforderungen anzupassen. Auf der vierten Ebene wird das QM zur datenbasierten Steuerung der Schule eingesetzt. Dies ist an keiner der Fallstudien Schulen zu finden und wird auch deutschlandweit nur in Ausnahmefällen von Schulen umgesetzt.

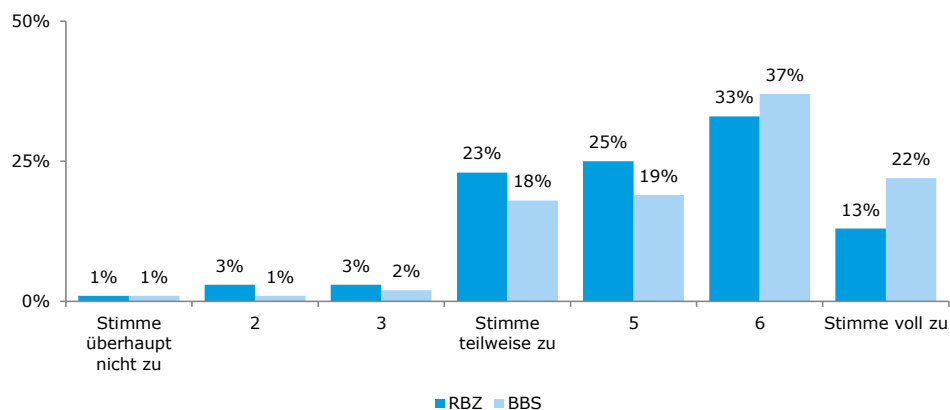
In den Onlinebefragungen geben zwar einige Lehrkräfte an, dass sie sich für das QM an ihrer Schule engagierten, es gibt jedoch auch größere Teile der Lehrerschaft, die hier offenbar wenig aktiv sind. An den BBS sind die Anteile derjenigen, die ein besonders starkes **Engagement** berichten, etwas höher als an den RBZ – dafür sind bei den RBZ die mittleren Antwortkategorien stärker besetzt (vgl. Abbildung 12). Insgesamt unterscheiden sich RBZ und BBS nur geringfügig beim Engagement ihrer Lehrkräfte für die Qualitätsentwicklung der Schule. Die minimalen Unterschiede zu Ungunsten der RBZ bleiben auch bestehen, wenn für individuelle Lehrermerkmale wie Geschlecht oder Jahre als Lehrkraft oder auch Merkmale der Region wie Stadt/Land kontrolliert wird.

Abbildung 12: Berichtetes eigenes Engagement der Lehrkräfte bezogen auf die Qualitätsentwicklung an der Schule (BBS: N (gültig) = 390, RBZ: N (gültig) = 817)



Viele Lehrkräfte sehen im **QM eine Unterstützung** ihrer Arbeit. Sie stellen in den quantitativen Befragungen weit überwiegend fest, dass das QM zumindest teilweise zur Verbesserung ihrer Arbeit beiträgt (vgl. Abbildung 13).

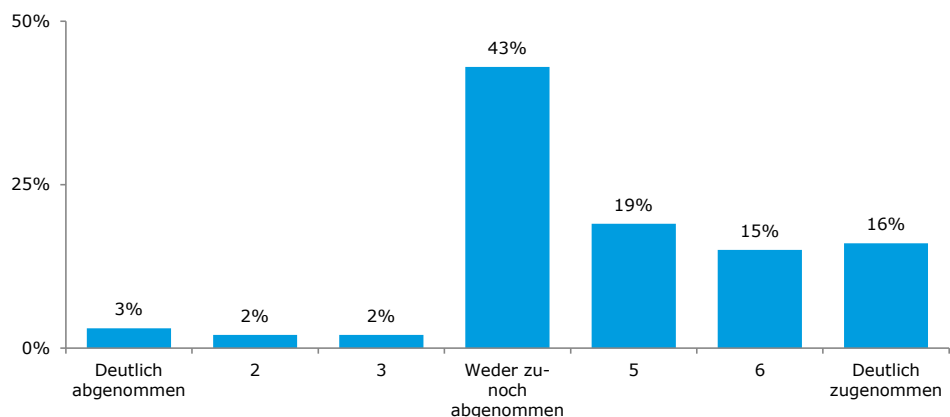
Abbildung 13: Von den Lehrkräften wahrgenommener Beitrag des QM zur Verbesserung ihrer Arbeit (BBS: N (gültig) = 448, RBZ: N (gültig) = 933)



Von den Lehrkräften der RBZ wird der Beitrag des QM zur Verbesserung der eigenen Arbeit etwas geringer bewertet als an den BBS. Dieser Unterschied ist signifikant und bleibt auch bei Kontrolle verschiedener individueller Lehrermerkmale sowie verschiedener Merkmale der Schule bestehen. Der Unterschied ist aber minimal und erscheint praktisch kaum relevant.

In der zeitlichen Perspektive bestätigen die Befunde der Befragung die oben formulierte Aussage einer **zunehmenden Bedeutung des QM**. Über die Hälfte der befragten Lehrkräfte gab an, dass sich die Bedeutung des QM in den letzten Jahren verändert hatte. Die überwiegende Mehrheit davon berichtete einen Bedeutungszuwachs. Mit 43 Prozent ist aber auch der Anteil der Lehrkräfte groß, der keine Veränderungen der Bedeutung des QM in den letzten Jahren feststellt. Die Mittelwerte für die Einzelschulen weisen darauf hin, dass es schulspezifische Entwicklungen gegeben hat. Einige Schulen – BBS wie RBZ – stechen dabei durch ein deutlich verbessert wahrgenommenes QM heraus. An anderen Schulen wird nur von geringfügigen oder keinen Änderungen berichtet. Insgesamt ist zu konstatieren, dass QM an den BBS und RBZ in Schleswig-Holstein immer wichtiger wird (vgl. Abbildung 14).

Abbildung 14: Von den Lehrkräften der RBZ und BBS wahrgenommene Veränderung der Bedeutung des Qualitätsmanagements an ihrer Schule (N (gültig) = 1.231)



Die Befragungen der Schülerinnen und Schüler bestätigen die qualitativen Befunde, dass diese noch nicht regelhaft z. B. über Evaluationen bzw. Befragungen zur Unterrichtsqualität in das QM der Schule eingebunden sind. Schülerinnen und Schüler haben auch nur einen geringen Einfluss darauf, was im Unterricht durchgenommen wird und wie der Unterricht gestaltet ist (vgl. Tabelle 19 **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Solche Ergebnisse finden sich typischerweise auch an Allgemeinbildenden Schulen, da Unterricht stark durch Lehrpläne und an den Berufsschulen auch die Ausbildungsverordnungen bestimmt wird. So bleiben bei thematischen und methodischen Entscheidungen relativ wenige Partizipationsmöglichkeiten übrig.

Tabelle 19: Beteiligung der Schülerinnen und Schüler am QM sowie thematischen und methodischen Unterrichtsentscheidungen aus Schülersicht

Item	Durchschnitt. Bewertung	Standardabweichung	N (gültig)
An meiner Schule werden wir regelmäßig gefragt, wie wir den Unterricht finden.	2,30	1,18	25.240
Wir Schülerinnen und Schüler können mitbestimmen, was im Unterricht durchgenommen wird.	2,36	1,11	25.146
Wir Schülerinnen und Schüler können mitbestimmen, wie der Unterricht gestaltet wird.	2,47	1,08	25.113

Wertebereich: 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme voll zu)

8.3 Zusammenfassung

An den Berufsbildenden Schulen – BBS wie RBZ – gibt es ein institutionalisiertes QM. Alle Standorte setzen auch im Zusammenhang mit ihrer AZAV-Zertifizierung zumindest einen Mindeststandard des QM um. Dazu gehören die Benennung einer/eines QM-Beauftragten, die Entscheidung für ein QM-System, Mitarbeitergespräche und Schulentwicklungsgespräche. An vielen Schulen ist ein Teil der Lehrkräfte insbesondere über Arbeitsgruppen in das QM eingebunden, Qualitätshandbücher und weitere Dokumentationen sind entstanden. Evaluationen aller Lernangebote aus Perspektive von Schülerinnen und Schülern sowie Ausbildungsbetrieben werden in der Regel noch nicht standardmäßig umgesetzt. Von einem datenbasierten QM, bei dem auch die Schulleitung auf Evaluationsdaten und weitere Erfolgsindikatoren der Bildungsangebote zurückgreifen und diese für die Steuerung nutzen kann, sind die RBZ und BBS in Schleswig-Holstein auch durch Vorbehalte im Kollegium getrennt.

9. RBZ UND BBS ALS STANDORTFAKTOR

9.1 Berufliche Bildung als Standortfaktor

Unstrittig ist, dass in einer mittelständisch geprägten Wirtschaftsstruktur wie der Schleswig-Holsteins **Berufliche Bildung eine zentrale Stellung** einnimmt. Es gibt bei den Betrieben im Land einen großen Bedarf an Fachkräften mit einer hochwertigen Berufsausbildung. Die Berufsbildenden Schulen – RBZ wie BBS – leisten im Bereich der dualen Ausbildung einen wertvollen Beitrag dazu, diese Fachkräfte dem Arbeitsmarkt zur Verfügung zu stellen. Fachschulen der RBZ und BBS führen außerdem im Rahmen ihres gesetzlichen Auftrags Weiterbildungen zur Erweiterung beruflicher Fachkenntnisse durch, z. B. Weiterbildungen zur Technikerin/zum Techniker.

Kommentar [FB8]: Ergänzt.

Hinsichtlich der großen Bedeutung der RBZ und BBS für die regionale Wirtschaft waren sich alle Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sowohl aus Wirtschaftsverbänden, Kammern und Betrieben als auch von den Schulträgern und aus der Politik einig. Besonders in ländlichen Regionen trifft in einigen Branchen bereits jetzt eine steigende Nachfrage auf ein fehlendes Angebot an Fachkräften. Gerade dort sind die Weiterbildungsstrukturen und -angebote jedoch häufig noch wenig entwickelt, sodass die RBZ und BBS als einzige Institutionen ein **umfassendes Angebot zur Beruflichen Bildung** bereitstellen können. Deswegen ist die gute Zusammenarbeit zwischen lokaler Politik, Wirtschaft und den RBZ und BBS tatsächlich ein Anknüpfungspunkt, um die Wirtschaft in der Region zu stärken. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels spielt hierbei zum Beispiel auch die Einrichtung gymnasialer Oberstufen in ländlichen Gemeinden und die Kooperation der Beruflichen Gymnasien mit Gemeinschaftsschulen ohne gymnasiale Oberstufe eine wichtige Rolle. Damit kann die Attraktivität dieser Gemeinden gestärkt werden.

Auch in der quantitativen Onlinebefragung weisen die befragten Betriebe den RBZ und BBS eine große Bedeutung zu. So verzeichnete die Aussage „Die Schulen tragen im Wesentlichen dazu bei, gute Fachkräfte für die Region auszubilden“ mit die höchste Zustimmung im Vergleich aller Aussagen in der Befragung der Betriebe.

Tabelle 20: Bewertung des Beitrags der RBZ und BBS für die Region

Item	Durchschnitt. Bewertung	Standardabweichung	N (gültig)
Das RBZ / die BBS trägt wesentlich dazu bei, gute Fachkräfte für die Region auszubilden.	4,79	1,56	377

Wertebereich: 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 7 (stimme voll zu)

Zudem nahmen über knapp 43 Prozent der Betriebe in den letzten Jahren **überwiegend eine positive Änderung** in diesem Bereich wahr.

Tabelle 21: Bewertung der Veränderung der Bedeutung der RBZ und BBS als Standortfaktor durch die Betriebe

Item	Anteil Veränderung	Durchschnitt. Bewertung	Standardabweichung	N (gültig)
Der Ruf der Berufsschule bei den regionalen Unternehmen hat sich in den letzten Jahren deutlich verschlechtert (-2,5) bis deutlich verbessert (+2,5).	42,9%	0,52	1,15	133

Anmerkung: Siebenstufige Antwortskala für die Veränderungen. Durchschnittliche Bewertung, Standardabweichung und gültige Fälle (N) beziehen sich nur auf die Fälle, in denen von den Befragten eine Veränderung angegeben wurde.

An den Fallstudien Schulen gaben viele Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner an, aktiv die Qualität der Fachkräfteausbildung weiterzuentwickeln. Dies sei nicht nur für die Betriebe relevant, sondern geschehe auch mit Blick auf die Bedürfnisse und Ziele der Schülerinnen und ihrer Eltern. In den Fallstudien Schulen wurde teilweise die Wahrnehmung geschildert, dass die RBZ und BBS mit ihren Bildungsangeboten öffentlich zu wenig wahrgenommen würden – vor allem im Vergleich mit den klassischen Gymnasien. Manche Schulen führen deshalb bereits Informationsveranstal-

tungen für die vierten Klassen der Grundschule durch, um frühzeitig für die Möglichkeiten des Besuchs eines RBZ bzw. einer BBS im Anschluss an die Sekundarstufe I zu werben.

Einige der interviewten schulinternen wie externen Akteure führten den **positiven Bedeutungswandel** teilweise auch auf das neue Selbstverständnis der RBZ zurück. Mit der Umwandlung zum RBZ erarbeiteten die Schulen häufig ein Leitbild, welches auch ein Konzept zur Darstellung der Schule nach außen beinhaltet. Damit geht meistens die Entwicklung einer Corporate Identity mit einem neuen Logo, aktualisierten Slogans, einheitlichen Visitenkarten, neu gestaltetem Internetauftritt u. a. einher. Einige Standorte betrieben darüber hinaus aktiv Marketing für ihre Weiterbildungsangebote und sonstigen Dienstleistungen. Diese Darstellung nach außen scheint bei den RBZ eine größere Rolle zu spielen, es gibt jedoch auch Beispiele von BBS, die ein Konzept zur Corporate Identity und Außendarstellung entwickelten.

Die **Sichtbarkeit nach außen** kann auch dadurch gefördert werden, wenn die Räumlichkeiten auch schulexternen Akteuren z. B. als Seminar- oder Sitzungsraum zur Verfügung gestellt werden. Auf diese Weise können die Akteure die Schule von einer anderen Seite kennenlernen. Zudem kommen Personen mit der Schule in Kontakt, die sonst kaum Berührungspunkte mit dem RBZ oder der BBS haben.

Auch in der Wahrnehmung der Akteure ist es **nicht primär die Rechtsform, die beeinflusst**, inwiefern eine Schule ein wichtiger Standortfaktor in der Region ist. **Vielmehr seien es die Köpfe**, die hinter der Arbeit der Schule steckten. Dennoch wurde an mehreren Fallstudien-RBZ beschrieben, dass mit der RBZ-Umwandlung die Reputation der Schule gewachsen sei. Die regionalen Unternehmen nähmen die RBZ stärker als Partner auf Augenhöhe wahr, da diese nun nach den gleichen Grundlagen funktionierten wie die Unternehmen selbst. Zudem seien Ausstattung und Außendarstellung nun professioneller.

Im Großen und Ganzen gab es im Hinblick auf die Bedeutung der Berufsbildenden Schule als Standortfaktor **wenige Unterschiede zwischen den RBZ und BBS**. Darauf deuten zum einen die Gespräche in den Fallstudien hin, zum andere liefern auch die Befunde der Befragung keine Hinweise auf solche Differenzen. Für beide Rechtsformen lässt sich feststellen, dass die Schulen ein **gesteigertes Bewusstsein** im Hinblick auf ihre **Bedeutung für die regionale Wirtschaft** entwickelt haben und die Bedeutung im Rahmen ihrer Möglichkeiten weiter steigern.

In den Fallstudien wurde diese Veränderung kontrovers diskutiert. Vertreterinnen und Vertreter der Kammern sahen in der zunehmenden Expansion der RBZ und BBS mit immer mehr vollzeitschulischen Angeboten auch eine Gefahr für das System der dualen Ausbildung. Der Ausbau von vollzeitschulischen Angeboten wie Berufsfachschulen und Beruflichen Gymnasien könne dazu führen, dass die duale Ausbildung für Jugendliche an Attraktivität einbüße. Dies könne man bereits anhand der zurückgehenden Zahl von Ausbildungsbewerberinnen und Ausbildungsbewerbern beobachten. Die Vertreterinnen und Vertreter der Schulen sehen diese Gefahr nicht. Ihrer Einschätzung nach müssten sie vielmehr mit ihrem Angebot auf veränderte Ausgangsbedingungen reagieren. Ein Aspekt davon sei, dass eine steigende Zahl von Jugendlichen nicht die nötige Reife aufweise, um eine Ausbildung im Betrieb zu absolvieren. Ein anderer Aspekt sei, dass in der Region nicht die nachgefragten attraktiven Ausbildungsplätze angeboten würden. Empirisch konnte dieser Zusammenhang nicht untersucht werden und lässt sich deshalb weder bestätigen noch widerlegen.

9.2 Externe Kooperationen

Alle Berufsbildenden Schulen verfügen über ein Kooperationsnetzwerk in ihrer Region, deren Schwerpunkte sich zwar leicht unterscheiden und von den regionalen Bedingungen vor Ort abhängen, in den Grundzügen jedoch viele Gemeinsamkeiten haben (vgl. Abbildung 15).

Abbildung 15: Beziehungen mit externen Akteuren der Berufsbildenden Schulen



Sowohl RBZ als auch BBS kooperieren mit der Wirtschaft, also mit einzelnen Unternehmen z. B. im dualen Ausbildungsbetrieb, mit Unternehmensverbänden, aber auch mit den Kammern, Innungen und Kreishandwerkerschaften. Außerdem arbeiten sie mit dem Schulträger (Kreis- oder Stadtverwaltung) und der politischen Ebene, z. B. innerhalb des Verwaltungsrats eines RBZ oder durch die Teilnahme der BBS-Schulleitung an dem für die Schule zuständigen Ausschuss zusammen. Auch Allgemeinbildende Schulen und Hochschulen sind wichtige Partner innerhalb des Bildungssystems. Die Anzahl der Kooperationsverträge, die z. B. von den RBZ und BBS mit den Gemeinschaftsschulen zur Sicherung des Übergangs in die Sekundarstufe II geschlossen werden, steigt. Gemeinsam mit den Arbeitsagenturen und den Jobcentern arbeiten die RBZ und BBS am Übergang Schule–Beruf und veranstalten z. B. gemeinsam Berufsorientierungstage. Nicht zuletzt sind die Schulen ein öffentlicher Akteur in ihrer Region und interagieren mit potenziellen Schülerinnen und Schülern sowie Eltern.

9.2.1 Zusammenarbeit mit Betrieben in der dualen Ausbildung

Die praktischen Ausbildungsteile in den Betrieben nehmen in der dualen Ausbildung einen hohen Stellenwert ein. Hier werden Theorie und Praxis miteinander verzahnt und die Auszubildenden erwerben wichtige Kompetenzen für den späteren Einstieg ins Berufsleben.

Eine wichtige Voraussetzung für die Zusammenarbeit zwischen Betrieben und den RBZ bzw. BBS spielt die **Kommunikation**. In der Onlinebefragung zeigen sich die **Betriebe** sowohl mit der allgemeinen Kommunikation der RBZ und BBS als auch mit dem Informationsstand zu Verhalten und schulischen Leistungen ihrer Auszubildenden **zufrieden**, die Zustimmungswerte auf einer Skala von 1 bis 7 liegen jeweils ungefähr bei 4. Unterschiede zwischen den Organisationsformen RBZ und BBS sind nicht festzustellen (vgl. Anhang 2.3.1).

Aus den offenen Antworten der Onlinebefragung und den Ergebnissen der Fallstudie geht hervor, dass **festе Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner** für die Ausbilderinnen und Ausbilder **an den Schulen wichtig** sind. Das sind meistens die zuständigen Lehrkräfte. Betriebe sind sehr

an den schulischen Leistungen ihrer Auszubildenden interessiert und möchten informiert werden, wenn es zu Auffälligkeiten kommt, um drohende Ausbildungsabbrüche zu vermeiden. Auch Informationen zu Lehrplanänderungen, Neuerungen an den Schulen etc. z. B. in Form eines kurzen Newsletters wären wünschenswert. Außerdem wünschen sich Betriebe eine ortsnahe Beschulung der Auszubildenden. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass es genügend und gut qualifizierte Lehrkräfte gibt.

Damit sich Lehrkräfte und Ausbilderinnen und Ausbilder austauschen können, bieten die meisten Schulen regelmäßige **Ausbildertage** an. Diese werden üblicherweise von den jeweiligen Abteilungsleitungen organisiert. Die Lehrkräfte stellen sich sowie die Inhalte der Lehrpläne vor und es besteht Gelegenheit, dass sich die beiden Lernorte austauschen. Ergänzt werden diese Veranstaltungen durch Ausbildertreffen.

Mit ihren **Einflussmöglichkeiten** sind die **Betriebe** jedoch **weniger zufrieden als mit der Kommunikation** der Berufsbildenden Schulen. Bei der Frage, ob sie in ausreichendem Maße die Unterrichtsinhalte beeinflussen können, liegt die Zustimmung auf einer Skala von 1 bis 7 bei 2,9, bei der Frage nach der Beteiligung bei zeitlicher Gestaltung des Unterrichts bei 2,8. Auch hier gibt es kaum Unterschiede zwischen RBZ und BBS.

Heute gibt es in manchen Berufen mehr zu besetzende Ausbildungsplätze als junge Menschen, die einen Ausbildungsplatz suchen. Einige Betriebe haben bereits Schwierigkeiten, ihre Plätze zu besetzen. In der öffentlichen Diskussion dazu gibt es u. a. die Hypothese, dass vollzeitschulische Angebote der Berufsbildenden Schulen wie z. B. das Berufliche Gymnasium Schülerinnen und Schüler von einer Berufsausbildung ablenken und durch die Vermittlung der allgemeinen Hochschulreife zum Studium führen würden. Dagegen wird argumentiert, dass die RBZ und BBS mit ihren vollzeitschulischen Angeboten nur auf die gestiegene Nachfrage nach höheren schulischen Bildungsabschlüssen reagieren. Zum einen strebten immer mehr Jugendliche und ihre Eltern insbesondere das Abitur an, zum anderen verlangten auch immer mehr Ausbildungsbetriebe das Abitur oder zumindest einen mittleren Schulabschluss von ihren Auszubildenden.

Die Onlinebefragung der Betriebe zeigt, dass die Berufsbildenden Schulen unabhängig von ihrer Organisationsform bei der Gewinnung von Auszubildenden für die Betriebe nur eine sehr geringe Rolle spielen.

9.2.2 Zusammenarbeit mit weiteren externen Akteuren

Alle RBZ und BBS kooperieren mit **Allgemeinbildenden Schulen** in der Region, um den Übergang zwischen den Schulformen zu erleichtern und sich als attraktiven Lernort zu präsentieren. Es finden u. a. Informationstage für Schülerinnen und Schüler kooperierender Gemeinschaftsschulen statt. Außerdem werden weitere Gelegenheiten zum Austausch geschaffen, z. B. gemeinsame Fachkonferenzen mit Lehrkräften der Gemeinschaftsschulen in den Fächern Deutsch, Englisch und Mathe initiiert, um gegenseitig Erwartungen auszutauschen und gegebenenfalls die Unterrichtsinhalte aneinander anzupassen. Teilweise informieren die Berufsbildenden Schulen bereits die Eltern von Grundschülerinnen und -schülern über die verschiedenen Bildungsgänge und Bildungsmöglichkeiten an RBZ und BBS. Im Rahmen von Austausch- und/oder Europaschulprojekten arbeiten viele Schulen mit Schulen im Ausland zusammen.

Ein RBZ hat ein Berufliches Gymnasium als Außenstelle an einer Gemeinschaftsschule eingerichtet. Auftraggeber hierfür war der Schulträger dieser Gemeinschaftsschule, für die sich ein eigenes Angebot aufgrund der geringen Schülerzahlen nicht lohnen würde. An dieser Stelle kann das RBZ gute Synergieeffekte schaffen, da seine Lehrkräfte sowohl in der Außenstelle als auch im RBZ selbst eingesetzt werden können. Alle Akteure im Kreis sowohl seitens der Wirtschaft, der Kommunalpolitik aber auch der Schulen selbst begrüßen solche Lösungen, da das Angebot einer gymnasialen Oberstufe ein wesentlicher Standortfaktor auch für kleinere Städte und Gemeinden ist.

RBZ und BBS kooperieren außerdem mit **Hochschulen**. Ziel ist es, die Schülerinnen und Schüler rechtzeitig über Studienmöglichkeiten zu informieren. Besonders Hochschulen im ländlichen Raum erhalten so die Möglichkeit, potenzielle Studierende anzuwerben und in der Region zu hal-

ten. Besondere Anreize entstehen, wenn Leistungen aus der Schulzeit im Studium angerechnet werden können. Auf der anderen Seite gibt es Projekte, die Studienabbrecherinnen und Studienabbrechern die Möglichkeit geben, sich bereits erbrachte Leistungen anrechnen zu lassen und so schneller einen Berufsabschluss zu erreichen.

Alle Berufsbildenden Schulen kooperieren mit den für die jeweiligen Fachrichtungen relevanten **Kammern, Innungen und Kreishandwerkerschaften**, wenn z. B. Prüfungen in den Räumen der Schulen abgenommen werden. Die Zusammenarbeit zwischen den RBZ und BBS auf der einen und den Kammern, Innungen und Kreishandwerkerschaften auf der anderen Seite werden vielfach durch Kooperationsverträge besiegelt. Vereinbarungen zur Lernortkooperation fördern die enge Zusammenarbeit an überbetrieblichen Ausbildungsstätten und die Verzahnung von Theorie und Praxis auf höchstem Niveau. Kurze Wege erlauben eine direkte Kommunikation zwischen Lehrkräften sowie Ausbilderinnen und Ausbildern, fördern eine Abstimmung der Ausbildungsinhalte und erleichtern den Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis. Gute Kooperationsbeziehungen zu Unternehmen gelten für die RBZ und BBS auch als wichtig, um Spenden wie z. B. Zuschüsse zu Klassenfahrten oder -feiern, technischen Geräte etc. zu generieren.

Die Interviewpartnerinnen und -partner der Fallstudien zeigten sich fast durchweg **zufrieden mit den Kooperationsbeziehungen zu den Schulen**. Viele interviewte Kooperationspartner haben darauf hingewiesen, dass die Qualität des Kontakts personenabhängig ist und stark vom Engagement der Schulleitung und der Lehrkräfte abhängt. Auch festgestellte Veränderungen werden vor allem auf die Persönlichkeit der Schulleitung sowie der Lehrkräfte und weniger auf die Organisationsform zurückgeführt.

Hier unterscheiden sich jedoch Eigen- und Fremdwahrnehmung der Schulen. Die Schulen, die sich in ein **RBZ** umgewandelt haben, **sehen einen großen Vorteil in der Rechts- und Geschäftsfähigkeit bezüglich Kooperationen**. Sie fühlen sich jetzt ernstgenommen, da sie im Gegensatz zu früher Vereinbarungen selbst unterzeichnen könnten und nicht mehr auf die Unterschriften vom MSB oder vom Schulträger angewiesen seien. Auch wenn es mit der vorher gelebten Praxis und auch mündlichen Absprachen kaum Probleme gab, sind die RBZ froh, ihre Kooperationen auf verbindliche und rechtssichere Füße stellen zu können. Auch die AZAV-Zertifizierungen haben dazu beigetragen, dass die Schulen als attraktive Kooperationspartner gelten.

Berufsbildende Schulen und **Arbeitsagenturen sowie Jobcenter** kooperieren insbesondere bei der Gestaltung gemeinsamer **Berufsorientierungsangebote**. Dazu kommen die Berufsberaterinnen und Berufsberater im Regelfall in die Schule, um die Schülerinnen und Schüler zu informieren. Die Angebote variieren zwischen jährlichen Berufsinformationstagen und wöchentlichen Sprechstunden in den Schulen für Lehrkräfte sowie Schülerinnen und Schüler. Besonders hoher Beratungsbedarf besteht bei berufsvorbereitenden Maßnahmen wie Berufseingangsklassen und dem ausbildungsvorbereitenden Jahr. Die Kommunikation verläuft meistens mit den Abteilungsleitungen und ist von hohem persönlichem Engagement der Lehrkräfte an den Berufsbildenden Schulen gekennzeichnet.

Die Arbeitsverwaltung wünscht sich naturgemäß eine schnelle Eingliederung der Jugendlichen auf den Arbeitsmarkt. Vollzeitschulische Ausbildungsgänge wie an Berufsfachschulen sehen sie eher kritisch und als unnötige Schleifen in den Lebensläufen der jungen Menschen. Sie wünschen sich, dass diese zugunsten dualer Ausbildungen reduziert werden. Diese versprechen größere Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Grundsätzlich sind die Arbeitsverwaltungen mit RBZ und BBS gleichermaßen zufrieden. Die Angebote und das Engagement der Schulen werden hier sehr positiv eingeschätzt, vereinzelt wurde den RBZ „mehr unternehmerisches Denken“ attestiert:

In den meisten Fällen hat sich die **Zusammenarbeit intensiviert**, da sich der Bedarf erhöht hat. Durch den demografischen Wandel können u. a. nicht mehr alle Ausbildungsplätze besetzt werden, hierfür muss die Arbeitsverwaltung werben. Beide Akteure begegnen den Problemen auf dem Arbeitsmarkt gemeinsam:

Eine Arbeitsagentur wollte die Kooperation mit dem RBZ über erste Ansätze hinaus intensivieren und weitere Maßnahmen durchführen lassen, da sie mit der Qualität des Personals, der Sachaus-

stattung und der Vernetzung in die Region sehr zufrieden sind. Durch die AZAV-Zertifizierung ist die Voraussetzung gegeben, allerdings bleibt die Finanzierungsfrage problematisch.

9.3 Weiterbildungen und Dienstleistungen der RBZ

9.3.1 Umfang und Ausrichtung der Weiterbildungsangebote

Über den gesetzlichen Auftrag für fachschulische Weiterbildungen hinaus haben nur die RBZ die Möglichkeit, als Träger von Weiterbildungsangeboten zu agieren.¹⁶ Die Möglichkeit der RBZ, als Anbieter von **Weiterbildungsangeboten**, die über die fachschulischen Weiterbildungen hinausgehen, anzubieten, wird als **einer der maßgeblichen Vorzüge der rechtlichen Eigenständigkeit** der RBZ benannt – auch, weil die Schulen auf diese Weise **zusätzliche Einnahmen** generieren können. Für die meisten RBZ spielten zusätzliche eigene Einnahmen durch eigene Weiterbildungsangebote jedoch eine untergeordnete Rolle. An den meisten Fallstudien-RBZ wurde von den befragten Schul- und Abteilungsleitungen ein größeres Augenmerk auf die Nutzung der erweiterten Möglichkeiten der Budgetverwaltung gelegt (vgl. Kapitel 5). Das Engagement im Bereich Weiterbildung wird an vielen RBZ außerdem dadurch erschwert, dass aufgrund der knappen Versorgung mit Lehrkräften (deutlich unter 100 Prozent des Bedarfs) die **personellen Ressourcen** für den Aufbau und die Durchführung eines Weiterbildungsangebots fehlen. Hinzu kommt, dass die Unterstützung des Schulträgers und der zentralen wirtschaftlichen Akteure wie Kammern und Innungen für Weiterbildungen durch die RBZ vorhanden sein müssen. An den Fallstudien-RBZ wurde wiederholt darauf hingewiesen, dass man **nicht in Konkurrenz** zu bestehenden Weiterbildungsangeboten stehen dürfe und auch nicht wolle.

Kommentar [FB9]: Fußnote ergänzt.

Kommentar [FB10]: Ergänzt.

Entsprechend wurden die **Möglichkeiten**, Weiterbildungen anzubieten, nur **sehr zurückhaltend genutzt**. Bis auf eine Ausnahme ist keines der RBZ mit einem breiten Angebot externer Weiterbildungen am Markt tätig. Manche Fallstudien-RBZ sind mit einzelnen Angeboten auf dem regionalen Weiterbildungsmarkt aktiv, andere verzichten nahezu vollständig auf ein entsprechendes Engagement im Weiterbildungsbereich. Die einzelnen Weiterbildungsangebote an RBZ sind in der Regel durch Anfragen von außen entstanden, beispielsweise wenn Unternehmen durch die Kooperation im Rahmen der dualen Ausbildung erkennen, dass an der Schule sowohl die nötige Ausstattung wie auch die fachlichen Kompetenzen vorhanden sind, um ihr Personal zu einem bestimmten Aspekt fortzubilden. Dann wurden die Schulen aktiv und konzipierten ein entsprechendes Weiterbildungsformat. Dies wurde bei erfolgreicher Umsetzung verstetigt und ggf. in die Breite getragen. Von Vorteil war dabei auch, dass die Schulen nach AZAV als Weiterbildungsträger zertifiziert sind.

Der **initiative und strategische Aufbau eines umfangreichen Weiterbildungsbereichs** bleibt die absolute Ausnahme. Lediglich **ein RBZ**, das bereits in der Erprobungsphase einen Schwerpunkt in diesem Bereich hatte, formulierte klare Ziele zum Ausbau des Weiterbildungsangebots und verfolgte diese durch entsprechende Aktivitäten. Hierzu gehört beispielsweise die Benennung einer Koordination, welche explizit dafür zuständig ist, diese Entwicklung voranzutreiben. Das Engagement der Schule im Bereich Weiterbildung traf auf viel Unterstützung u. a. durch den Landrat und auf einen entsprechenden Weiterbildungsbedarf in der Region. Seit dem Start erster Aktivitäten im Jahre 2009 wurde das Angebot schrittweise ausgebaut. Zum Untersuchungszeitpunkt hatte sich das RBZ als anerkannter Anbieter in der Region etabliert und unterhielt in vier der sechs durch das AZAV-System geregelten Bereichen Kurse zur beruflichen Weiterbildung. Dies beinhaltet zum Beispiel Kurse zum Thema systemische Beratung wie auch Angebote im EDV-Bereich.

9.3.2 Effekte der Weiterbildungsaktivitäten der Schulen

¹⁶ Die Fachschulen bestimmter Fachrichtungen – z. B. Fachschulen für Technik – haben nach dem schleswig-holsteinischen Schulgesetz den Auftrag, Weiterbildungen zur Erweiterung der Fachkenntnisse durchzuführen. Dazu gehören u. a. Ausbildungen zur Technikerin / zum Techniker nach einer bereits abgeschlossenen Berufsausbildung und in der Regel einem Jahr Berufserfahrung. In diesem gesetzlichen Auftrag können an RBZ und BBS Weiterbildungen durchgeführt werden.

An den Schulen, die sich in großem Umfang oder auch nur mit einzelnen Angeboten auf dem Weiterbildungsmarkt engagieren, werden **positive Effekte für Unterricht und seine Qualität** wahrgenommen. Dies gelte z. B. für den EDV-Bereich. Durch die Zusammenarbeit mit Beschäftigten aus Wirtschaftsbetrieben würden die Lehrkräfte einen besseren Eindruck davon gewinnen, welche Themen und Ansätze gerade in der Praxis diskutiert würden. Dies könne man wiederum nutzen, um den eigenen Unterricht **praxisnäher** zu gestalten. Darüber hinaus würden die Lehrkräfte ein **stärkeres Selbstverständnis** von sich **als Dienstleister** entwickeln. Diese Haltung hätte ebenfalls positive Auswirkungen auf die Einstellung zu den eigenen Schülerinnen und Schülern. Teilweise würde man die Möglichkeit, sich im Bereich der Weiterbildung zu engagieren, auch als Möglichkeit der Personalentwicklung nutzen. Einige Lehrkräfte schätzten die Abwechslung, die sich dadurch für ihre Tätigkeit ergibt, sowie die Gestaltungsmöglichkeiten bei der Konzeptionierung und Durchführung der Weiterbildung.

Auf schulischer Ebene ist einer der großen Vorteile, dass über das Weiterbildungsangebot **zusätzliche Einnahmen** generiert werden können. Daneben können sich die Schulen durch ein fokussiertes und qualitativ hochwertiges Angebot auch nach außen darstellen und ihre überregionale Sichtbarkeit erhöhen. Dies könne positive Effekte z. B. bei der Rekrutierung qualifizierten Personals durch die Schule haben.

Trotz dieser Vorteile agieren **viele RBZ bisher sehr zurückhaltend**, wenn es um die Entwicklung und Platzierung von Weiterbildungsangeboten geht. Hierfür wurden verschiedene Argumente angeführt. Schulen, deren Umwandlung eher kürzer zurückliegt, sind meist noch damit beschäftigt, Organisations- und Verwaltungsstrukturen an die neuen rechtlichen Gegebenheiten anzupassen. Für die Entwicklung von Weiterbildungsangeboten sind deshalb **keine Ressourcen** vorhanden. An allen Standorten wurde weiterhin betont, wie wichtig es sei, zurückhaltend zu agieren und sich **nicht in Konkurrenz mit den lokalen Trägern** zu begeben. In vielen Regionen gibt es für die verschiedenen Branchen etablierte Träger, mit denen die RBZ in anderen Kontexten – z. B. der Durchführung von berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen – gut zusammenarbeiten. Diese gute Kooperation wolle man respektieren und nicht gefährden. In den Fallstudien gab es keine Hinweise darauf, dass sich die RBZ aggressiv auf dem Weiterbildungsmarkt platzieren würden. Keiner der interviewten Akteure – auch nicht Vertreterinnen und Vertreter von Wirtschaftsverbänden, Kammern und Betrieben – konnte solche Tendenzen in Bezug auf die einzelnen RBZ beobachten. Hier wurde stets die **umsichtige Zusammenarbeit zwischen den RBZ und den lokalen Weiterbildungsträgern** hervorgehoben. Die Weiterbildungsverbände spielten in diesem Zusammenhang – sofern vorhanden – eine zentrale Rolle.

9.3.3 Organisation des Weiterbildungsangebots an den RBZ

Wenn RBZ sich über die fachschulischen Weiterbildung im gesetzlichen Auftrag hinaus auf dem Weiterbildungsmarkt engagieren, stellen sich viele **organisatorische Herausforderungen**. Wenn Lehrkräfte in der Weiterbildung eingesetzt werden, darf dies nicht zu Lasten der Erfüllung des staatlichen Bildungsauftrags gehen. Teilweise erhalten die Lehrkräfte im gesetzlich erlaubten Rahmen zusätzlich zu ihrer Unterrichtsverpflichtung Lehraufträge. Teilweise wird Personal ausschließlich für den Bereich der Weiterbildung eingestellt. Dabei muss dieses Personal üblicherweise zeitlich noch flexibler als die regulären Lehrkräfte einsetzbar sein, weil Weiterbildung für Berufstätige häufig in den Abendstunden oder am Wochenende stattfindet. Auch in Ferienzeiten können Weiterbildungsangebote sinnvoll sein, sodass der Schulbetrieb stärker durchgängig läuft.

Kommentar [FB11]: Ergänzt.

Anforderungen an die zeitliche Flexibilität und Belastbarkeit stellen sich u. a. auch schon im Rahmen der Weiterbildung an den Fachschulen oder auch in der dualen Ausbildung durch die Abstimmung mit Ausbildungsbetrieben und anderen schulexternen Akteuren. Das kann in bestimmten Bereichen auch dazu führen, dass eine weitere Belastung der Lehrkräfte durch Weiterbildungen am Abend, an Wochenenden und in Ferienzeiten kaum mehr zumutbar ist und Lehrkräfte nur schwer für ein solches zusätzliches Engagement zu gewinnen sind.

Kommentar [FB12]: Ergänzt.

Wenn Angebote zeitlich parallel zum normalen Unterricht stattfinden, kann es zur Überschneidung bei der Nutzung von Unterrichtsräumen und Werkstätten kommen. Angesichts solcher Her-

ausforderungen verzichteten viele Schulen darauf, ein breites Weiterbildungsangebot zu entwickeln. Teilweise entscheiden sich RBZ auch bewusst gegen Weiterbildungen und Dienstleistungen, um sich auf ihre öffentlichen Aufgaben zu konzentrieren. Hierbei spielten an einigen Standorten sicher die knappe Versorgung mit Lehrkräften und die bereits bestehenden hohen Anforderungen an das Lehrpersonal – u. a. durch fachschulische Weiterbildungsangebote – eine Rolle. Dadurch fehlen personelle Ressourcen zum Aufbau und der Durchführung eines umfassenden Weiterbildungsangebots.

Kommentar [FB13]: @DO2: Ergänzt.

9.4 Dienstleistungen und Angebote für schulexterne Kunden

Das Angebot an Dienstleistungen für schulexterne Kunden wie Betriebe oder auch öffentliche Institutionen muss sich bei den RBZ nicht auf die berufliche Weiterbildung beschränken. RBZ können auch andere Arten von Dienstleistungen anbieten. In der Praxis hat dies jedoch noch **weniger Bedeutung als die klassischen Weiterbildungsangebote**. Lediglich an einem Standort agiert das RBZ als Träger unterschiedlichster Maßnahmen und Angebote. Hierzu zählen beispielsweise eine Kita am Schulstandort, die Durchführung einer aus dem SGB II finanzierten Aktivierungsmaßnahme für Jugendliche unter 25 sowie berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen für Jugendliche in Haft. Darüber hinaus betreibt das RBZ eine Kantine, welche auch die nahegelegene Kreisverwaltung beliefert.¹⁷ Diese Projekte entstanden größtenteils auf Initiative der Geschäftsführung, welche mit allen relevanten Akteuren im Kreis gut vernetzt ist. Hinzu kommt, dass das RBZ das einzige am Standort ist und breite Unterstützung durch die lokale Politik erfährt.

An mehreren RBZ-Standorten übernehmen die Schulen auch den **IT-Service** für die Kreisverwaltung. Dies lässt sich vor allem darauf zurückführen, dass der Aufbau eines eigenen IT-Supports häufig eines der ersten Handlungsfelder der RBZ war. Teilweise bilden RBZ in diesem Bereich sogar selbst aus. Da dadurch an den Schulen häufig die notwendige Expertise vorhanden ist, kann diese Dienstleistung auch für schulexterne Kunden angeboten werden.

Darüber hinaus streben die meisten RBZ nicht an, als Anbieter eines breiten Portfolios von Maßnahmen und Dienstleistungen aufzutreten. Dies wird vor allem damit begründet, dass man den Fokus auch weiterhin auf den staatlichen Bildungsauftrag legen und nicht zu viele Ressourcen für weitere Angebote binden wolle. Zudem besteht an einigen Stellen auch Unsicherheit im Hinblick auf die finanzielle Abwicklung solcher Projekte, beispielsweise im Falle von ESF-geförderten Maßnahmen. Schließlich gilt vor allem im Bereich der berufsvorbereitenden oder weiteren Maßnahmen des SGB II und III, dass es üblicherweise bereits eine etablierte Trägerlandschaft gibt. Zu dieser möchten die meisten RBZ nicht in Konkurrenz treten.

Dabei gibt es nach Einschätzung eines in diesem Bereich bereits aktiven RBZ viele **Gründe, die für die Durchführung solcher Maßnahmen** durch die RBZ sprechen. Im Bereich der **Arbeitsförderung** wäre dies durch die AZAV-Zertifizierung auch für BBS möglich. Gerade große Schulen deckten meist eine große Bandbreite an Fachrichtungen ab und hielten hierfür die nötigen Räumlichkeiten und weitere Ausstattung bereit. Dies sei eine gute Voraussetzung zur Durchführung von Maßnahmen, die vor allem auf die berufliche Orientierung der Jugendlichen abzielen. Zudem sei es für die Jugendlichen weniger stigmatisierend, wenn sie zur Schule gingen anstatt zu einem Träger, mit welchem man sofort Maßnahmen des Jobcenters oder der Agentur für Arbeit verbinde. Weiterhin könne ein RBZ aufgrund seiner Größe Personal für diese Maßnahmen flexibler und bedarfsgerechter einsetzen und biete diesbezüglich auch mehr Kontinuität als andere Träger. Gerade weil man eine Schule sei, könne man die Maßnahmen schließlich kostengünstiger anbieten, da weniger Druck bestünde, Profit zu machen.

Gerade im Hinblick auf die Durchführung von berufsorientierenden und weiteren Maßnahmen des SGB II und III oder anderer Programme äußern sich externe Akteure wie die Kammern vereinzelt auch kritisch. Sie befürchten bei einer Expansion der RBZ und BBS in diesem Bereich würden die klassischen Träger verdrängt. Diese Weiterbildungsträger hätten die nötige Expertise und Kontakte zu den Betrieben und könnten deshalb zielführender auf eine betriebliche Ausbildung vorbe-

¹⁷ Die Belieferung anderer Einrichtungen mit Essen durch die schuleigene Kantine gibt es auch an anderen RBZ.

reiten. Die Schulen würden sich zu sehr auf ihre pädagogischen Ansätze konzentrieren und hätten weniger Einblicke in die Bedarfe des Arbeitsmarkts, so die Befürchtung einzelner Befragter. Die bisherigen Ergebnisse der vor allem durch ein RBZ umgesetzten Maßnahmen bestätigen diese Befürchtung nicht. Für eine überwiegende Mehrheit der Jugendlichen wurde eine Anschlussperspektive gefunden, sowohl in betriebliche als auch in schulische Ausbildung.

9.5 Zusammenfassung

RBZ und BBS haben für die regionale Wirtschaft eine große Bedeutung. Sie bieten ein umfassendes Angebot zur beruflichen Bildung und versorgen somit die Betriebe mit qualifizierten Fachkräften. Durch eine gute Zusammenarbeit mit Wirtschaft und Politik können RBZ und BBS zu einer positiven Standortentwicklung beitragen. Die Bedeutung der RBZ und BBS wird gerade auch von den Ausbildungsbetrieben hoch eingeschätzt. In der entsprechenden Befragung beschreiben die Betriebe außerdem einen Bedeutungszuwachs in den vergangenen Jahren. Die Rolle der RBZ und BBS als Standortfaktor einer Region hängt offenbar weniger von der Organisationsform sondern vielmehr von den Schulleitungen und weiteren engagierten Lehrkräften und Mitarbeitern der Schulen ab.

Berufsbildende Schulen betreiben unabhängig von ihrer Organisationsform vielfältige Kooperationen mit unterschiedlichen Akteuren. In diesem Bereich ist es in den letzten Jahren zu einer Öffnung der Schulen gekommen, die sich mehr und mehr in der Region vernetzen. Von besonderer Bedeutung ist die Zusammenarbeit der RBZ und BBS mit den Ausbildungsbetrieben in der dualen Ausbildung. Die Kommunikation mit den Schulen wird von den Betrieben überwiegend positiv bewertet, die Einflussmöglichkeiten auf den Unterricht werden dagegen kritischer eingeschätzt.

Die RBZ und BBS arbeiten auch mit den Allgemeinbildenden Schulen zusammen, insbesondere um für ihre Bildungsangebote zu werben oder um im Übergang zur Sekundarstufe II zu kooperieren. Die Zusammenarbeit mit Hochschulen soll auch die Region mit ihren tertiären Bildungsangeboten stärken und dabei gleichzeitig die Bildungsangebote der RBZ und BBS aufwerten. Eine besonders enge Zusammenarbeit besteht zwischen den RBZ und BBS auf der einen und den Kammern, Innungen und Kreishandwerkerschaften auf der anderen Seite. Durch Lernortkooperationen kann die Verzahnung von Theorie und Praxis auf höchstem Niveau gefördert werden. In den Fallstudien der externen Evaluation wurden die Kooperationen in der Regel von allen Beteiligten sehr positiv bewertet. Von Seiten der Wirtschaft werden keine Unterschiede zwischen den Organisationsformen RBZ und BBS wahrgenommen. Dagegen besteht an manchen RBZ die Auffassung, dass die Organisationsform große Vorteile bei den Kooperationen bringe. Dies zeige sich in der Wahrnehmung der RBZ durch Kammern, Innungen und Betriebe auf Augenhöhe.

Ein regulärer Kooperationspartner der RBZ und BBS sind auch die Arbeitsagenturen und Jobcenter. Hierbei geht es insbesondere um Berufsorientierungsangebote. RBZ und BBS können aber auch Maßnahmen der Arbeitsförderung durchführen. Die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitsagenturen und des RBZ und BBS hat sich in den vergangenen Jahren offenbar intensiviert.

RBZ haben aufgrund ihrer Rechtsform als rAöR die Möglichkeit, Weiterbildungen für Schulexterne anzubieten. Nur an einem RBZ nehmen solche Angebote einen größeren Umfang an. Meist werden Weiterbildungsangebote auf direkte Nachfrage interessierter Unternehmen oder der Kammern entwickelt. Entsprechend dienen die Weiterbildungsangebote auch stärker einer fachbezogenen Profilierung und Außendarstellung der RBZ als der Generierung von Einnahmen in quantitativ bedeutsamen Umfang. Trotz positiver Effekte wie zusätzlicher Einnahmen, eines breiteren und herausfordernderen Tätigkeitfelds für die Lehrkräfte oder auch fachlicher Impulse, die zur Erhöhung der Unterrichtsqualität beitragen können, agieren die RBZ in diesem Bereich zurückhaltend.

Dies liegt zum einen an den organisatorischen Herausforderungen, die im Hinblick auf Personal und Räumlichkeiten mit den Weiterbildungsangeboten für Externe verbunden sind, zum anderen soll vermieden werden, dass die RBZ mit der lokalen Trägerlandschaft konkurrieren. Hierzu gibt es klare Vorgaben vom Land.

Über alle RBZ hinweg haben weitere Dienstleistungen, die schulexternen Kunden angeboten werden, eine geringe Bedeutung. Teilweise werden IT-Dienstleistungen für Kreisverwaltungen angeboten. Es wird in Einzelfällen Kritik an den generellen Expansionsbestrebungen der Schulen geäußert, vor allem im Hinblick auf Maßnahmen zur beruflichen Orientierung und Vorbereitung benachteiligter Jugendlicher. Im regionalen Kontext gab es jedoch keine Hinweise auf Verdrängung klassischer Träger auf diesem Markt.

10. GESAMTFAZIT UND EMPFEHLUNGEN

10.1 Fazit

Die externe Evaluation hat die schleswig-holsteinischen RBZ und BBS unter zahlreichen thematischen Aspekten aus verschiedenen schulinternen und schulexternen Perspektiven untersucht. Mit qualitativen und quantitativen Erhebungsmethoden wurde eine **umfangreiche Datenbasis** zur Beschreibung und Bewertung der Entwicklung der Beruflichen Bildung im nördlichsten Bundesland geschaffen. Das Ergebnis ist ein **facettenreiches Bild**, das der Komplexität des Untersuchungsgegenstands gerecht wird, auch wenn es sie nicht vollständig abbilden kann. Die Daten zeigen u. a., wie vielfältig Schulen desselben Typs in Abhängigkeit von den regionalen Bedingungen, der fachlichen Ausrichtung, dem Leitungspersonal usw. sein können. Trotzdem ergeben sich **konsistente Befunde zu den zentralen Evaluationsfragen**.

Zunächst einmal bestätigen die Fallstudien und Onlinebefragungen, dass die Einführung der RBZ und der Befugniserlass für die **RBZ und BBS tatsächlich zu mehr Eigenverantwortung und Selbständigkeit** aller Berufsbildenden Schulen beigetragen haben. Die Schul- und Abteilungsleitungen der RBZ und BBS berichten einhellig von gewachsenen Gestaltungsspielräumen, wie auch die Lehrkräfte überwiegend die Stärkung ihres eigenen Einflusses auf schul- und unterrichtsrelevante Entscheidungen wahrnehmen. Vor allem in den Interviews mit Schul- und Abteilungsleitungen, Lehrkräften sowie Vertreterinnen und Vertretern der Schulträger wurde aber auch deutlich, dass hier neben den geänderten rechtlichen Voraussetzungen weitere Faktoren eine Rolle spielen. Dazu gehört z. B. die wachsende Verbreitung eines kooperativen Führungsverständnisses bei den Schulleitungen der RBZ und BBS, in dem stärker auf die Delegation von Aufgaben, Transparenz und Mitbestimmung gesetzt wird. Außerdem verzichten Kreise und kreisfreie Städte nicht nur bei den RBZ, sondern auch bei den BBS zunehmend auf die Detailsteuerung äußerer Schulangelegenheiten. Hier haben nicht nur die geänderten rechtlichen Voraussetzungen, sondern auch Entwicklungen wie die des New Public Managements Impulse gesetzt.

Wenngleich sowohl an RBZ wie an BBS von mehr Eigenverantwortung und Selbständigkeit berichtet wurde, bleibt ein systematischer Unterschied zwischen den Organisationsformen bestehen.

Die RBZ verfügen als rechtsfähige AöR über mehr rechtlich garantierte Möglichkeiten als die BBS, um die Rahmenbedingungen des Unterrichts eigenverantwortlicher zu gestalten. Das betrifft das eigene Budget, das eigene Personal, das selbständige Vertragsmanagement sowie die Möglichkeit, zusätzliche Einnahmen durch Weiterbildung und Dienstleistungen zu erzielen. Erhalten BBS ähnliche Gestaltungsspielräume vom Schulträger, so ist die Verantwortung hier nur geliehen und kann den Schulen auch kurzfristig wieder entzogen werden. Aufgrund ihrer fehlenden Rechtsfähigkeit müssen die BBS bei der Verwaltung von Finanzen und Verträgen teilweise Umwege über den Schulträger oder auch den Förderverein der Schule gehen – was in der Regel pragmatisch gelöst wird.

An den RBZ-Standorten wurden die Möglichkeiten und Wirkungen der neuen Organisationsform durch Schulleitungen, Abteilungsleitungen, Lehrkräfte, Schulträger und Betriebe einhellig positiv beurteilt. Vielfach wurde von **einem neuen Selbstverständnis, einer gestiegenen Identifikation der Lehrkräfte und von einem Verhältnis auf Augenhöhe zu Schulträger und Wirtschaft** berichtet. Vielfach wurde eingeschätzt, dass die Freiheiten der RBZ dazu geeignet seien, auch die Qualität des Unterrichts zu erhöhen. Dies gilt, obwohl die spezifischen Möglichkeiten der RBZ, Weiterbildungen und Dienstleistungen anzubieten und dadurch zusätzliche Einnahmen zu erzielen, erst an einem Standort in großem Umfang genutzt werden. Auch an einzelnen Fallstudien-BBS wurden die zusätzlichen Rechte und damit Gestaltungsspielräume für wünschenswert gehalten. Aus Perspektive der BBS wurden die zumindest zeitweise Belastung durch einen Umwandlungsprozess sowie die zusätzlichen Pflichten durch die Übernahme von Aufgaben des Schulträgers aber auch kritisch gesehen.

In den Onlinebefragungen der Lehrkräfte (inklusive Schulleitungen, Abteilungsleitungen usw.), der Schülerinnen und Schüler sowie der Ausbildungsbetriebe wurden **RBZ und BBS vielfach gleich bewertet**. Bei einzelnen Aspekten zeigen sich in den Befragungsergebnissen Vorteile für die RBZ. So zeigen sich die Lehrkräfte der RBZ mit ihrer Beteiligung bei Entscheidungen über die

Mittelverwendung signifikant zufriedener als die BBS-Lehrkräfte. In einigen Bereichen werden dagegen die BBS positiver als die RBZ beurteilt. Das betrifft z. B. den Beitrag des QM zur Verbesserung der Unterrichtsqualität, die Ressourcenausstattung und die Atmosphäre innerhalb des Kollegiums.

Beim Vergleich der RBZ und BBS bestehen **scheinbare Widersprüche** zwischen den Fallstudien- und Befragungsergebnissen, die allein auf Grundlage der Daten der externen Evaluation nicht aufgelöst werden können. Die Diskussion der Befunde im Evaluationsteam, dem MSB und Schulleitungen haben jedoch zu drei Hypothesen geführt, mit denen die Unterschiede zwischen den qualitativen und quantitativen Ergebnissen erklärt werden könnten.

Die **erste Hypothese** lautet, dass zumindest die weitgehend gleichen Bewertungen der RBZ und BBS durch die Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler sowie Ausbildungsbetriebe darauf zurückzuführen sind, dass sich die **erweiterten Möglichkeiten der RBZ vorrangig auf die Arbeit der Schul- und Abteilungsleitungen auswirken**, sich auf die konkreten Lehr- und Lernbedingungen allerdings nicht bzw. noch nicht auswirken. Dadurch können wiederum die unterschiedlichen Bewertungen von RBZ und BBS nicht aufgeklärt werden.

Die **zweite Hypothese** fokussiert die in einigen Bereichen kritischere Beurteilung der RBZ in der quantitativen Lehrkräftebefragung. Sie lautet, dass die Eigenverantwortung der BBS in Folge der RBZ-Einführung gestärkt wurde, ohne dass sie die Belastungen einer RBZ-Umwandlung, die teilweise mit einer Schulfusion einherging, tragen mussten. Die **BBS hätten sich gewissermaßen im Windschatten der RBZ entwickelt** (Windschattenhypothese). In den Fallstudien gab es Hinweise darauf, dass es während des Umwandlungsprozesses zum RBZ in den Kollegien immer auch Gegner der Umwandlung gab. Auch wurde von den Herausforderungen berichtet, die mit der Fusion mehrerer BBS zu einem RBZ verbunden sind. Tatsächlich wird die Atmosphäre in den Kollegien der RBZ im Durchschnitt schlechter als in den Kollegien der BBS bewertet. Die Ergebnisse zum Umwandlungsprozess der RBZ zeigen, dass die Etablierung der neuen Organisationsstruktur und Rechtsform aufwändig ist und Zeit braucht. Auch wenn eine Schule bereits die neue Organisations- und Rechtsform angenommen hat, müssen sich Schulleitung, Lehrkräfte und Verwaltungspersonal, der Schulträger und das schulische Umfeld auf die neuen Bedingungen einstellen und über Erfahrung und Fortbildung die entsprechenden Kompetenzen aufbauen. Es ist davon auszugehen, dass diese Prozesse an vielen der zwischen 2008 und 2012 entstandenen RBZ noch nicht abgeschlossen und verschiedene Bereiche der Schule dadurch noch belastet sind.

Die **dritte Hypothese** betrifft die Erwartungen an die RBZ-Umwandlung. Möglicherweise werden verschiedene schulische Aspekte durch die **RBZ-Lehrkräfte kritischer** bewertet, weil sie sich von der Umwandlung noch **mehr Freiheiten versprochen** hatten, als nachher verwirklicht wurden. In den Fallstudien und bei den Ergebnismeldungen gab es Hinweise darauf, dass insbesondere bei der Ausschreibung und Bewerberauswahl für Lehrerstellen größere Gestaltungsspielräume erhofft wurden, auch wenn gesetzliche Vorgaben dem entgegenstehen.

Insgesamt wird die Berufliche Bildung in Schleswig-Holstein unabhängig von den Organisationsformen RBZ und BBS als **leistungsfähig** beschrieben. Das gilt aus allen berücksichtigten Perspektiven, aus Perspektive der Lehrkräfte genauso wie aus Perspektive der Schülerinnen und Schüler sowie Ausbildungsbetriebe, aus Perspektive der Schulleitungen genauso wie aus Perspektive des Schulträgers, aus Perspektive der Schulen genauso wie aus Perspektive der externen Kooperationspartner. Die positiven Wahrnehmungen beziehen sich insbesondere auch auf die Ausstattung und Unterrichtsqualität an den RBZ und BBS. **Bemerkenswert ist, dass die Entwicklungen an den RBZ und BBS in allen relevanten Bereichen und wiederum aus allen Perspektiven überwiegend positiv beschrieben wurden.** Das betrifft die verbindliche Umsetzung von Vorgaben und Zielen in den Schulen genauso wie die Ausstattung und Unterrichtsqualität. Dies zeigt sich auch im Hinblick auf die Bedeutung des QM für die Arbeit der Lehrkräfte und auf die Einflussmöglichkeiten der Lehrkräfte auf verschiedene schulische Aspekte.

Insofern bestätigt die externe Evaluation grundsätzlich die Arbeit an den RBZ und BBS und die Entwicklung der Beruflichen Bildung in Schleswig-Holstein, die insbesondere durch die Stärkung von Eigenverantwortung und Selbständigkeit der Schulen geprägt wird.

10.2 Grenzen der Untersuchung

Die externe Evaluation der RBZ und BBS in Schleswig-Holstein unterliegt wie alle empirischen Untersuchungen methodischen Grenzen, die bei der Interpretation der Befunde berücksichtigt werden müssen. So musste sich die Evaluation auf die **qualitative Untersuchung** einer – wenn auch systematisch getroffenen – **Auswahl von RBZ und BBS** beschränken, worin immer auch die Gefahr liegt, wichtige Wahrnehmungen und Erfahrungen unberücksichtigt zu lassen. Die **quantitativen Onlinebefragungen** konnten nur in einem Messzeitraum durchgeführt werden. Es liegen also **keine Längsschnittdaten** vor, anhand derer Entwicklungen der Beruflichen Bildung zu beschreiben wären. Dieser methodischen Einschränkung wurde begegnet, indem Lehrkräfte und Ausbildungsbetriebe gebeten wurden, rückblickend Entwicklungen an den RBZ und BBS bzw. in der Zusammenarbeit mit diesen Schulen zu beschreiben. Das birgt jedoch das Risiko perspektivischer Verzerrungen.

Die externe Evaluation beruht auf **subjektiven Wahrnehmungen**, die mittels quantitativer und qualitativer Methoden erfasst und ausgewertet wurden. Dadurch, dass verschiedene Perspektiven in die Erhebungen einbezogen wurden, sollten die **Verzerrungen durch die Subjektivität der Einschätzungen kontrolliert** werden. Diese Erwartung scheint dadurch bestätigt, dass sich – auch wenn sich im Einzelnen Unterschiede in den Bewertungen durch Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler sowie Ausbildungsbetriebe bzw. durch Schulen, Schulträger und externe Kooperationspartner zeigen – ein konsistentes Bild der Beruflichen Bildung in Schleswig-Holstein ergibt.

Verzerrungen sind auch dadurch möglich, dass die **Rücklaufquoten** der quantitativen Onlinebefragungen zwar **über den Erwartungen** lagen, **trotzdem aber immer nur ein Teil** der Befragten geantwortet hat. Von den Lehrkräften haben sich 39,6 Prozent, von den Schülerinnen und Schülern 31,5 Prozent an den Befragungen beteiligt. Bei den Betrieben lag die Rücklaufquote bei 7 Prozent. Es gibt aber **keinen Anlass, von systematischen Verzerrungen bei den Ergebnissen auszugehen**, zumal der Rücklauf aus RBZ und BBS vergleichbar ist. Von den bei der Befragungsorganisation eingebundenen Kammern wurde außerdem eingeschätzt, dass die Befragung der Ausbildungsbetriebe ein realistisches Stimmungsbild wiedergäbe.

Insgesamt liegen mit der externen Evaluation der RBZ und BBS trotz der beschriebenen Grenzen **umfangreiche und belastbare Daten** zur Beruflichen Bildung in Schleswig-Holstein vor. Deutschlandweit gibt es kaum Studien, die multimethodisch und multiperspektivisch mit ähnlich großen Fallzahlen die Berufliche Bildung empirisch untersuchen.

10.3 Empfehlungen

Aufgrund der positiven Wahrnehmungen der Stärkung von Eigenverantwortung und Selbständigkeit der RBZ und BBS ist dem MSB grundsätzlich zu empfehlen, die **Schulen zu mehr Selbstständigkeit** auch in der Organisationsform der BBS zu **ermutigen**. Dazu gehört auch, die **Unterstützung der Schulträger und Schulen**, die an eigenständigeren BBS oder sogar einer RBZ-Umwandlung interessiert sind, **auszubauen**. Das würde u. a. den Ausbau spezifischer Beratungsangebote und Materialien sowie die Förderung der Vernetzung von RBZ und BBS durch das MSB beinhalten.

Abgesehen von diesen grundsätzlichen Empfehlungen sind **weitere Maßnahmen vielversprechend**, um die Berufliche Bildung in Schleswig-Holstein weiter zu stärken.

Umfassende Unterstützung des RBZ-Umwandlungsprozesses

Für einen erfolgreichen Prozess der Umwandlung zum RBZ ist zu empfehlen, frühzeitig alle Akteure einzubinden (insbesondere des Trägers und der Lehrkräfte). Die Planung und klare Kommunikation eines ausreichenden Zeithorizonts für die Umwandlung ist wichtig. Außerdem sollte es eine Moderation z. B. durch das Ministerium oder einen anderen anerkannten Akteur geben, die

ermöglicht, Vorbehalten gegenüber der Umwandlung zu begegnen. Hilfreich kann außerdem der Erfahrungsaustausch mit anderen Schulen, die schon RBZ sind oder gerade werden, sein. Dem MSB ist zu empfehlen, den Prozess mit Beratung und Standards zu unterstützen.

Standardisierung und regelmäßige Anpassung der Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen scheinen grundsätzlich für eine effektive Steuerung der RBZ durch das Land bzw. das MSB geeignet. Sie können eine verlässliche Grundlage für umfangreiche Gestaltungsspielräume der Schulen bieten. Von daher ist zu empfehlen, dass – wie im Schulgesetz festgelegt und vom MSB angestrebt – auch diejenigen RBZ, die zumindest bis zum Ende der Fallstudien noch keine Zielvereinbarung mit dem Land hatten, eine solche Vereinbarung zeitnah treffen. Es erscheint sinnvoll, die Prozesse für die Zielabstimmung zwischen RBZ und MSB weiter zu standardisieren und auch die Zielüberprüfung einheitlicher zu bestimmen. Ziele sollten für ein- bis zwei Jahre festgelegt werden und in einem dialogorientierten Bewertungsprozess überprüft und ggf. modifiziert werden.

Zum jetzigen Zeitpunkt ist es nach Einschätzung der Evaluatorinnen und Evaluatoren noch zu früh, um die Zielvereinbarungen an ein System von Sanktionen oder Gratifikationen bei Unter- bzw. Übererfüllung zu koppeln. Es sollten zunächst umfangreichere Erfahrungen mit der Formulierung und Umsetzung der zwischen RBZ und MSB vereinbarten Ziele vorliegen. Es sollte geprüft werden, ob eine Ausweitung der Steuerung durch Zielvereinbarungen auch auf die BBS möglich ist.

Gezielte Besetzung des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat kann ein wichtiges Organ zur Unterstützung der Arbeit eines RBZs sein. Insbesondere trägt der Verwaltungsrat zur Vernetzung der Schule mit dem Schulträger und relevanten außerschulischen Akteuren bei. Bei der Gründung von RBZ ist dem Schulträger und den Schulen zu empfehlen, die wichtigsten regionalen Akteure für die Schule zu identifizieren und gezielt in den Verwaltungsrat aufzunehmen. In Bezug auf schon bestehende RBZ kann empfohlen werden, den Verwaltungsrat immer wieder um aktuell relevante Gäste zu ergänzen.

Verlässliche Verwaltung sicherstellen

Neben den Strukturen zur Leitung und Beteiligung brauchen Schulen eine funktionierende Verwaltung. Dies gilt besonders für die RBZ, die Finanz- und Personalverwaltung sowie das weitere Vertragsmanagement weitgehend von den Schulträgern übernehmen. Die kritische Position nimmt hierbei die Verwaltungsleitung ein. Ihre Aufgaben sind mit hohen Anforderungen verbunden. Deswegen sollten die Träger die Schulen dabei unterstützen, Verwaltungsleitungen ggf. zu entlasten und die Erfüllung der Aufgaben auch bei längerfristigen Ausfällen zu gewährleisten. Dies kann zum Beispiel durch fachliche Tandems der Verwaltungsleitungen mit Lehrkräften oder Fachkräften des Trägers erfolgen. Auch die Bündelung der Verwaltungsleitungen an Standorten mit mehreren RBZ oder der Besetzung der Verwaltungsleitung durch zwei Personen ist zu empfehlen.

Stärkere Einbindung der Verwaltungskräfte in schulische Prozesse

Durch die stärkere Eigenverantwortung und Selbständigkeit der Schulen steigt die Bedeutung der Verwaltungskräfte – insbesondere die der Verwaltungsleitungen an den RBZ. Es ist den Schulleitungen zu empfehlen, die Verwaltung stärker in schulische Prozesse einzubinden, z. B. indem Tandems von Verwaltungskräften und Lehrkräften gebildet werden oder Verwaltungskräfte in thematische Arbeitsgruppen z. B. zum QM integriert werden. Den Schulträgern der BBS ist zu empfehlen, die für die Schule zuständigen Verwaltungskräfte im Schulgebäude zu platzieren, um die Abstimmung mit den Schulen zu erleichtern.

Weitere Stärkung der Abteilungsleitungen im Sinne eines mittleren Managements

Die Rolle der Abteilungsleitung ist in den RBZ und BBS auch durch den Befugnis- bzw. Delegationserlass gestärkt worden. Für eine flexible und bedarfsorientierte Steuerung großer Organisationen wie der RBZ und BBS ist ein solches mittleres Management unverzichtbar. Es ist dem MSB und im gesetzlichen Rahmen den Schulleitungen zu empfehlen, die Aufgaben der Abteilungsleitungen insbesondere im Bereich der Personalführung und Personalentwicklung auszubauen und sie durch entsprechende Fortbildungen gezielt auf diese Aufgaben vorzubereiten. Es ist vom MSB zu prüfen, inwiefern den Schulen weitere Ressourcen für diese Schlüsselpositionen zur Verfügung gestellt werden können.

Stärkung der Beteiligung der Lehrkräfte durch zielorientierte Arbeitsgruppen

Die Evaluation hat gezeigt, dass größere Eigenständigkeit und mehr Gestaltungsmöglichkeiten Motivation und Engagement der Lehrkräfte fördern. Wichtig ist, dass das Engagement ein konkretes Ziel hat, das sich erreichen lässt. Den Schulleitungen kann empfohlen werden, den Aufbau von themenspezifischen Arbeitsgruppen zu fördern und dabei darauf zu achten, dass für die Arbeitsgruppe klare und realistische Ziele formuliert werden. Bei den Themen der Arbeitsgruppen sollten auch Impulse aus dem Kollegium aufgenommen werden, soweit sie sich mit den Zielen der Schule vereinbaren lassen.

Weiterentwicklung der Organigramme

Die regelmäßige Reflexion der Organigramme kann ein guter Anlass sein, um zu überprüfen, inwiefern die bestehenden Strukturen die Voraussetzungen für die Aufgabenbewältigung des RBZ oder des BBS bieten. Weiterhin schaffen übersichtliche Organigramme intern wie extern Klarheit über Aufgabenteilung und Ansprechpersonen, besonders wenn diese innerhalb wie außerhalb der Organisation Schule kommuniziert werden.

Stärkung der Mitbestimmung von Lehrkräften bei der Mittelverwendung

Die budgetäre Mitbestimmung kann den Anreiz von Lehrkräften für persönliches Engagement in der Schule abseits des eigenen Unterrichts erhöhen. Hierzu bieten insbesondere RBZ mit ihrem eigenen Budget, aber auch BBS mit vom Schulträger verliehenen finanziellen Gestaltungsspielräumen Möglichkeiten. Den Schulleitungen und Abteilungsleitungen ist zu empfehlen, die Mitbestimmungsstrukturen für Lehrkräfte bis auf die Fachgruppenebene auszugestalten, um eine möglichst große Mitbestimmung bei den Investitionen und Ausgaben an den RBZ und auch BBS zu erlauben.

Weitere Stärkung der Einbindung der Ausbildungsbetriebe

Die Ausbildungsbetriebe sind ein wichtiger Partner in der dualen Ausbildung. Dies haben RBZ wie BBS bereits erkannt, besonders die Lehrkräfte arbeiten meist sehr eng mit den Ausbildungsbetrieben zusammen. Dennoch wünschen sich Betriebe eine noch umfassendere Information und Einbindung durch die RBZ und BBS. Hier kann eine weitere Professionalisierung der Kommunikation ansetzen; die verschiedenen Partner könnten beispielsweise in Form regelmäßiger Newsletter informiert werden.

Stärkere Unterstützung der Betriebe bei der Gewinnung von Auszubildenden

Die Ergebnisse der Betriebsbefragung haben gezeigt, dass sich die Betriebe durch die RBZ und BBS kaum bei der Gewinnung von Auszubildenden unterstützt fühlen. Dies hängt möglicherweise auch damit zusammen, dass sie in vollzeitschulischen Angeboten wie Fachschulen, Berufsber-

schulen und Beruflichen Gymnasien eine Konkurrenz zur dualen Ausbildung sehen. Den RBZ und BBS ist zu empfehlen, hier noch stärker in einen Dialog mit Betrieben, Kammern und Innungen zu treten. Die konstruktive Zusammenarbeit von Schulen und Wirtschaft sorgt schon heute dafür, dass RBZ und BBS leistungsschwächere Schülerinnen und Schüler für eine erfolgreiche duale Berufsausbildung vorbereiten, aber auch leistungsstarken Schülerinnen und Schülern z. B. der Beruflichen Gymnasien die Chancen einer Berufsausbildung vermitteln.

Ausbau der Alumni-Arbeit

Hochschulen pflegen schon seit Jahren eine umfangreiche Alumni-Arbeit. Auch an RBZ und BBS bietet die Bindung von ehemaligen Schülerinnen und Schülern an die Schule ein großes Potenzial. In der dualen Ausbildung und Fachschulen werden z. B. Schülerinnen und Schüler ausgebildet, die im Anschluss wichtige Positionen in ihren Betrieben einnehmen und teilweise später selbst für Auszubildende verantwortlich sind. Eine systematische Alumni-Arbeit beispielsweise durch einen Alumni-Verein, eine entsprechende Internet-Plattform und Alumni-Veranstaltungen kann dieses Potenzial nutzbar machen und das Netzwerk zukünftiger Kooperationspartnerinnen und -partner sowie Förderinnen und Förderer aufbauen. Wegen der Heterogenität der Schülerschaft empfiehlt es sich, die Alumni-Arbeit dezentral über die Fachbereiche aufzuziehen.

Weiterer Ausbau der Kooperationen mit Allgemeinbildenden Schulen

Die RBZ und BBS in Schleswig-Holstein halten ein umfassendes Angebot zur beruflichen Ausbildung, aber auch im Bereich des Übergangs Schule-Beruf vor. Sie spielen eine zentrale Rolle für die Ausbildung von zukünftigen Fachkräften. Es ist den RBZ und BBS zu empfehlen, die Zusammenarbeit mit den Allgemeinbildenden Schulen weiter auszubauen und zu intensivieren. Dazu gehört vor allem ein intensiver Informationsaustausch auf Schüler-, Eltern und Lehrerebene. Die RBZ und BBS können u. a. ihre Bildungsangebote und die Anschlussmöglichkeiten für Schülerinnen und Schüler mit unterschiedlichen Abschlüssen in den Allgemeinbildenden Schulen präsentieren. Berufliche Gymnasien können in enger Kooperation mit Gemeinschaftsschulen ohne eigene Oberstufe einen alternativen Weg zur Hochschulreife bieten. Diese Formen der Zusammenarbeit werden bereits landesweit praktiziert. Es liegt eine Handreichung für Kooperationsverträge der Beruflichen Gymnasien mit Gemeinschaftsschulen ohne Oberstufe vor.

Ausbau des Qualitätsmanagements

Die systematische Verknüpfung von Qualitätsmanagement und stetiger Weiterentwicklung des Unterrichts idealerweise unter breiter Beteiligung der Lehrkräfte, aber auch von Schülerinnen und Schülern sowie Ausbildungsbetrieben wird bisher noch eher selten praktiziert. Deshalb ist zu empfehlen, dass die Schulen in einem gemeinsamen Prozess mit dem MSB ein einheitliches Verständnis des Qualitätsmanagements entwickeln. Die Standards des QM im Rahmen der AZAV-Zertifizierung können hierfür eine gute Grundlage sein. Wünschenswert wären zudem akzeptierte Mindeststandards, die auch den Bereich der Unterrichtsentwicklung stärker mitbeachten. Schließlich konnten an verschiedenen Schulen bereits Beispiele guter Praxis im Hinblick auf einzelne Aspekte des QM gefunden werden. Diese sollten in einem gemeinsamen Lernprozess zusammengefasst werden.

Nutzung vorhandener Expertise und Kompetenzen für den gezielten Aufbau des Angebots externer Dienstleistungen

Viele RBZ bieten sinnvolle externe Angebote an. Die Schulen beider Organisationsformen sollten prüfen, ob sie solche Angebote gemeinsam mit einem Partner, z. B. den IT-Beauftragten der Kreisverwaltung, im Rahmen eines Schulprojekts durchführen können. Indem RBZ Dienstleistungen erbringen, intensivieren sie die Kommunikation und stärken die Vertrauensbeziehung mit den externen Partnern –häufig dürfte dies der Schulträger sein. Regionale Vernetzung, Kommunikation und Vertrauen sind gerade für die RBZ und BBS die Grundlage ihrer erfolgreichen Arbeit.