

Bericht

Evaluation des Hamburger Instituts für Berufliche Bildung (HIBB)

Im Auftrag der
Behörde für Schule und
Berufsbildung der Freien
und Hansestadt Hamburg

Ansprechpartner/-innen:
Dr. Joey-David Ovey
Dr. Iris Pfeiffer

Mitarbeiter/-innen:
Susanne Heinzemann
Sebastian John
Manon Rani Sharma
Jan Tiessen

Berlin/Düsseldorf,
14.01.2011

Das Unternehmen im Überblick**Geschäftsführer**

Christian Böllhoff

Präsident des Verwaltungsrates

Gunter Blickle

Berlin HRB 87447 B

Rechtsform

Aktiengesellschaft nach schweizerischem Recht

Gründungsjahr

1959

Tätigkeit

Prognos berät europaweit Entscheidungsträger in Wirtschaft und Politik. Auf Basis neutraler Analysen und fundierter Prognosen werden praxisnahe Entscheidungsgrundlagen und Zukunftsstrategien für Unternehmen, öffentliche Auftraggeber und internationale Organisationen entwickelt.

Arbeitsprachen

Deutsch, Englisch, Französisch

Hauptsitz

Prognos AG

Henric Petri-Str. 9

CH - 4010 Basel

Telefon +41 61 32 73-200

Telefax +41 61 32 73-300

info@prognos.com

Weitere Standorte

Prognos AG

Goethestr. 85

D - 10623 Berlin

Telefon +49 30 520059-200

Telefax +49 30 520059-201

Prognos AG

Schwanenmarkt 21

D - 40213 Düsseldorf

Telefon +49 211 887-3131

Telefax +49 211 887-3141

Prognos AG

Sonnenstraße 14

D - 80331 München

Telefon +49 89 515146-170

Telefax +49 89 515146-171

Prognos AG

Wilhelm-Herbst-Straße 5

D - 28359 Bremen

Telefon +49 421 2015-784

Telefax +49 421 2015-789

Prognos AG

Square de Meeûs 37

B - 1040 Brüssel

Telefon +32 2 51322-27

Telefax +32 2 50277-03

Prognos AG

Werastraße 21-23

D - 70182 Stuttgart

Telefon +49 711 2194-245

Telefax +49 711 2194-219

Internet

www.prognos.com

Inhalt

Inhalt I

Tabellenverzeichnis	V
Management Summary	1
1 Hintergrund und Auftrag	5
1.1 Projektstruktur und Arbeitsschritte	8
1.2 Projektbeirat	10
2 Ziel- und Konsistenzanalyse	11
2.1 Zielsystem HIBB	11
2.2 Einschätzung der Konsistenz	15
2.3 Anforderungsprofil für die Evaluation	16
2.3.1 Übergreifende Ziele	16
2.3.2 Ziele, die sich aus dem Schulgesetz ableiten lassen	17
2.3.3 Ziele, die sich aus der Landeshaushaltsordnung ableiten lassen	19
3 Das Hamburger Institut für Berufliche Bildung von der Gründung bis heute	21
3.1 Ziel der Gründung des HIBB	21
3.2 Gründung des HIBB als Landesbetrieb	22
3.2.1 Hintergrund zur Wahl des Organisationsmodells	22
3.2.2 Ausgestaltung des Steuerungsmodells	22
3.2.3 Aufgaben des HIBB	23
3.3 Das HIBB auf der Zeitachse	25
3.4 Haushalt des HIBB	27
3.5 Die Einbindung des HIBB	28
3.6 Bewertung	29
4 Die HIBB-Zentrale: Struktur und Aufgaben	30
4.1 Geschäftsführung und HI S	31
4.1.1 Fazit zu HI und HI S – Geschäftsführung und Stabsstelle	34
4.2 HI 1 – Steuerung und Beratung	34
4.2.1 Schulaufsichten HI 10 – 14	36
4.2.2 HI 15 – Beratungs- und Unterstützungszentrum berufliche Bildung	39
4.2.3 HI 16 Informationszentrum HIBB	40
4.2.4 Fazit zu Abteilung HI 1 – Steuerung und Beratung	41
4.3 HI 2 – Schulentwicklung und Bildungsplanung	42
4.3.1 HI 21 – Schulentwicklung	44
4.3.2 HI 22 – Berufsausbildung, berufliche Gymnasien, Fachoberschulen	45
4.3.3 HI 23 – Berufliches Übergangsmanagement und Fachschulen	46
4.3.4 HI 24 – Schulformübergreifende Themen	47
4.3.5 Fazit HI 2 – Schulentwicklung und Bildungsplanung	48
4.4 HI 3 – Personal- und Serviceabteilung	49
4.4.1 HI 30 – Personalorganisation	51

4.4.2	HI 31 - Personalverwaltung	52
4.4.3	HI 32 – Finanz- und Rechnungswesen	53
4.4.4	HI 33 – Facility Management	53
4.4.5	Fazit HI 3 – Personal- und Serviceabteilung	54
4.5	Herausforderungen	54
4.6	Bewertung	55
5	Zusammenarbeit innerhalb des HIBB	58
5.1	Ziele	58
5.2	Stand	58
5.2.1	Ziel- und Leistungsvereinbarungen	58
5.2.2	Aufsicht über die Schulen	59
5.2.3	Informations- und Beratungszentren	60
5.2.4	Qualitätsmanagement	61
5.2.5	Personalentwicklung	62
5.2.6	Führungsverständnis	63
5.2.7	Kaufmännisches Rechnungswesen	64
5.3	Herausforderungen	66
5.4	Bewertung	67
6	Zusammenarbeit zwischen dem HIBB und der BSB	70
6.1	Ziele	70
6.2	Stand	72
6.2.1	Aufsicht über das HIBB	72
6.2.2	ZLV	73
6.2.3	Ministerielle Aufgaben	74
6.2.4	Personalorganisation	75
6.2.5	Schulentwicklung	77
6.2.6	Haushalt und Finanzen	78
6.2.7	IuK	78
6.2.8	Bauliche Angelegenheiten	79
6.2.9	Aus- und Fortbildung	81
6.2.10	Schulinspektion	82
6.2.11	Bürgerschaftliche Anfragen	83
6.2.12	Reformprojekt Übergang Schule und Beruf	83
6.2.13	Außerschulische Berufsbildung	84
6.3	Herausforderungen	84
6.4	Bewertung	85
7	Zusammenarbeit zwischen dem HIBB und der Wirtschaft	88
7.1	Ziele	88
7.2	Stand	89
7.2.1	Kuratorium	89
7.2.2	Schulvorstand	91
7.2.3	Lernortkooperationen (LOK)	94
7.2.4	Weitere Formen der Kooperation	96
7.3	Herausforderungen	96
7.4	Bewertung	97

8	Bewertung des HIBB	99
8.1	Gap-Analyse: Abgleich mit den Anforderungen	99
8.1.1	Steigerung der Qualität von Unterricht und schulischer Arbeit	99
8.1.2	Entwicklung der Qualität durch erweiterte Selbstverantwortung	100
8.1.3	Sicherung einer ergebnisorientierten Steuerung	101
8.1.4	Stärkung des Schulmanagements	101
8.1.5	Wahrnehmung des staatlichen Bildungsauftrags und Übernahme der Rechts-, Fach- und Dienstaufsicht über die Schulleitungen	102
8.1.6	Übernahme der Schulverwaltung der beruflichen Schulen und Unterstützung bei der Umsetzung der Schulreform	102
8.1.7	Sicherung einer starken Partnerschaft zwischen Wirtschaft und Staat	103
8.1.8	Gestaltung der Abstimmung und Zusammenarbeit mit weiteren relevanten Partnern im Bildungsbereich	104
8.1.9	Beratungs- und Beschwerdestelle für Schülerinnen und Schüler, Eltern und Lehrkräfte	104
8.1.10	Darstellung in der Öffentlichkeit	104
8.1.11	Effektive und effiziente Wahrnehmung der Aufgaben	104
8.2	Leitlinien für die Optimierung des HIBB	105
9	Optimierungsvorschläge	109
9.1	Empfehlungen für die HIBB-Zentrale	110
9.1.1	Organisationsentwicklung in der HIBB-Zentrale	110
9.1.2	Neue Abteilungsstruktur	113
9.1.3	Anpassung der Referatsgröße	117
9.1.4	Klärung der Rolle der Schulaufsicht	119
9.1.5	Dezentralisierung des Informationszentrums HIBB	120
9.1.6	Lösung des Nadelöhrs bei den Fachreferenten/-innen	121
9.1.7	Anpassung des Personalbedarfs bei HI 3	123
9.1.8	Anpassung der Fortbildungsmittel und des -angebots	124
9.2	Empfehlungen für das Verhältnis zwischen HIBB-Zentrale und den Schulen	126
9.2.1	Qualifizierung Schulleitung vorantreiben	126
9.2.2	Einführung einer Verwaltungsunterstützung für berufliche Schulen	127
9.2.3	Steuerungsinstrumente anpassen	129
9.2.4	Identitätsbildung HIBB-System/Führungsverständnis entwickeln	131
9.3	Empfehlungen zur Optimierung der Schnittstelle zwischen HIBB und BSB	133
9.3.1	Aufsicht über das HIBB optimieren	133
9.3.2	Definition von Schnittstellen und Geschäftsprozessen für alle Regelaufgaben	134
9.3.3	Herausnahme des HIBB aus der Personalorganisation	136
9.3.4	Verschlinkung der Prozesse bei luK- und baulichen Angelegenheiten	137
9.4	Empfehlungen zur Optimierung des Verhältnisses zwischen HIBB und der Wirtschaft	139
9.4.1	Zusammensetzung und Aufgabenstellung Kuratorium klären	139
9.4.2	Schulvorstände als Steuerungs- und Beratungsinstanz stärken	141
9.4.3	Transparenz über Akteure verbessern (Schulvorstände, Kuratorium)	144

9.5	Sonstige Empfehlungen	146
9.5.1	Dauerhafte Lösung für den Posten der Geschäftsführung herbeiführen	146
9.5.2	Schüler/-innenkammer für das HIBB gründen	147
9.5.3	Gesamtpersonalrat für das HIBB gründen	148
9.5.4	Mehr Kooperation mit Nachbarländern umsetzen	149

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Schematische Darstellung des Zielsystem des HIBB	1
Abbildung 2:	Strategischer Rahmen/Beispielhafte Analysedimensionen (Auswahl)	8
Abbildung 3:	Struktur der Evaluation des HIBB	9
Abbildung 4:	Schematische Darstellung des Zielsystem des HIBB	15
Abbildung 5:	Chronologie des HIBB	25
Abbildung 6:	Haushaltsentwicklung des HIBB 2007 bis 2010 (Plan)	28
Abbildung 7:	Das HIBB und seine Rolle gegenüber den Akteuren	29
Abbildung 8:	Organigramm der HIBB-Zentrale	30
Abbildung 9:	Stellenausstattung der Abteilungen im Jahr 2009	31
Abbildung 10:	Ausschnitt aus dem Organigramm: HI und HI S	31
Abbildung 11:	Aufgaben und Personaleinsatz HI S	33
Abbildung 12:	Ausschnitt aus dem Organigramm: HI 1	35
Abbildung 13:	Aufgaben und Personaleinsatz HI 1	36
Abbildung 14:	Aufgaben und Personalaufwand HI 10	37
Abbildung 15:	Aufgaben und Personalaufwand HI 15	40
Abbildung 16:	Aufgaben und Personalaufwände HI 16	41
Abbildung 17:	Ausschnitt aus dem Organigramm: HI 2	42
Abbildung 18:	Aufgaben und Personalaufwand HI 2	44
Abbildung 19:	Aufgaben und Personalaufwand HI 21	45
Abbildung 20:	Aufgaben und Personalaufwand HI 22	46

Abbildung 21: Aufgaben und Personalaufwand HI 23	47
Abbildung 22: Aufgaben und Personalaufwand HI 24	48
Abbildung 23: Ausschnitt aus dem Organigramm: HI 3	49
Abbildung 24: Aufgaben und Personalaufwand in Abteilung HI 3	50
Abbildung 25: Aufgaben und Personalaufwand HI 30	51
Abbildung 26: Aufgaben und Personalaufwand HI 31	52
Abbildung 27: Aufgaben und Personalaufwände HI 32	53
Abbildung 28: Aufgaben- und Stellenübertragung (schematisch)	56
Abbildung 29: Verteilung „irregulärer“ und „zusätzlicher Stellen“ auf die Abteilungen	57
Abbildung 30: Die BSB mit ihren Einrichtungen	70
Abbildung 31: Prozess Sanierung einer Schule	80
Abbildung 32: Schematische Darstellung des Zielsystems des HIBB	99
Abbildung 33: Mögliche Struktur der HIBB-Zentrale	116
Abbildung 34: Berechnung der Führungsspanne	118

Tabellenverzeichnis

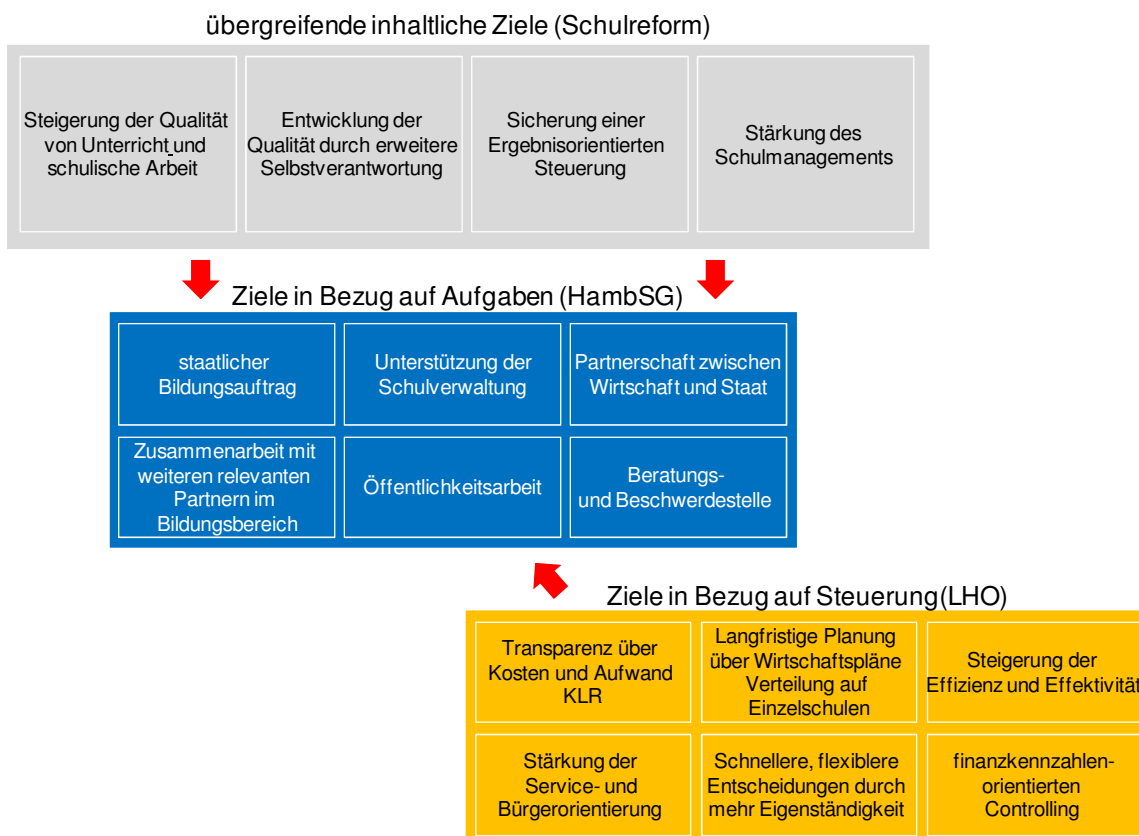
Tabelle 1: Übersicht Stellen bei der Geschäftsführung und HI S	32
Tabelle 2: Übersicht Stellen in der Abteilung HI 1	35
Tabelle 3: Stellenausstattung der Schulaufsichten	37
Tabelle 4: Übersicht Stellen in der Abteilung HI 2	43
Tabelle 5: Übersicht Stellen in der Abteilung HI 3	50

Management Summary

Die Behörde für Schule und Berufsbildung hat die Prognos AG mit der Evaluation des Hamburger Instituts für Berufliche Bildung (HIBB) beauftragt. Ziel der Evaluation war, das HIBB hinsichtlich der Grundkonzeption, der Gründung und Implementierung sowie die Weiterentwicklung der Organisationsstruktur zu untersuchen und zu bewerten. Hieraus sollen Optimierungsvorschläge abgeleitet und ein laufendes Evaluationsinstrument entwickelt werden.

Zur Bewertung des HIBB wurde auf der Grundlage der Schulreform, des Schulgesetzes und der Landeshaushaltsordnung das Zielsystem des HIBB rekonstruiert. Das Zielsystem ist in Abbildung 1 dargestellt.

Abbildung 1: Schematische Darstellung des Zielsystem des HIBB



Quelle: Prognos AG

Auf dieser Basis wurde ein Anforderungsprofil für die Evaluation abgeleitet. Das Anforderungsprofil diente als **Bewertungsraster für die Evaluation** und unterstützte die Konzeption weiterer Maßnahmen.

Die Analyse der **Gründungsphase** des HIBB zeigt, dass es sich bei dem Steuerungs- und Organisationsmodell HIBB um einen Entwicklungsprozess handelt, der noch nicht vollständig abgeschlossen ist.

Wurden in der Gründungsphase Aufgaben, Stellen und Kompetenzen nicht konsequent an das HIBB übertragen, so hat sich mittlerweile gezeigt, dass sich die für das Funktionieren eines Landesbetriebs notwendige Verantwortungsübergabe von der BSB ans HIBB weiterentwickelt hat. Das HIBB hat seine Handlungsfreiheit als Landesbetrieb – vor allem nach der Übertragung der BfH-Funktion – dazu eingesetzt, bei der Gründung fehlende Stellenanteile bzw. für Sonderprojekte (SAP- und Doppik-Einführung) fehlende Personalkapazitäten auszugleichen.

Ein wesentlicher erschwerender Faktor bei der Gründung und Entwicklung des HIBB war der häufige Wechsel der Geschäftsführung. Erst mit der Ernennung der dritten (kommissarischen) Geschäftsführung ist das HIBB in eine Konsolidierungsphase eingetreten.

Die **HIBB-Zentrale** wurde im Rahmen einer organisationsanalytischen Untersuchung während der Evaluation besonders betrachtet. Insgesamt zeigt sich bei der Betrachtung der Aufgaben und Personalaufwände in der HIBB-Zentrale, dass der Großteil der Personalaufwände für die Kernaufgaben eingesetzt wird. Die HIBB-Zentrale verwendet ihre Personalressourcen somit insgesamt sachgerecht.

In Bezug auf die Zentrale sind diverse Überschneidungen bei Aufgaben in den Abteilungen HI 1 und HI 2 augenfällig. Die Schulaufsichten aus HI 1 ebenso wie die Beschäftigten in HI 2 bearbeiten im Rahmen ihrer Regelaufgaben Fragestellungen im Bereich Schulentwicklung und Bildungsplanung. Eine klare Abgrenzung ist hier nicht gegeben. Dadurch kommt es zu unklaren Verantwortlichkeiten, unklaren Schnittstellen und Doppelarbeiten, die aussagegemäß sowohl die Arbeit innerhalb der HIBB-Zentrale als auch mit externen Akteuren behindert. Ein kaufmännisches Rechnungswesen ist erfolgreich an allen Schulen eingeführt worden.

Insgesamt ist mit der Neuaufstellung der beruflichen Bildung ein deutlicher Schritt zur Stärkung der **Selbstständigkeit der Schulen** gegangen worden. Dies wird von den Schulen begrüßt und es werden weitere Impulse für die nächsten Jahre erwartet. Zur Gestaltung der Zusammenarbeit von Schulen und HIBB-Zentrale sind neue Instrumente und Prozesse erfolgreich eingeführt worden, z. B. Ziel- und Leistungsvereinbarungen, die jedoch noch nicht konsequent als Steuerungsinstrumente umgesetzt und anerkannt sind.

Für die Zukunft ist daher eine Entwicklung in zwei Richtungen notwendig: Zum einen ist die Selbstverantwortung der Schulen zu erhalten bzw. weiter zu stärken, d. h. die Ausgestaltung an den Schulen selbst, zum anderen sind Ziele und erwartete Ergebnisse der Schulen konsequenter festzulegen und auf deren Einhaltung zu achten. Nur so wird Selbstständigkeit auch zur Selbstverantwortung.

Die **Zusammenarbeit zwischen HIBB-Zentrale und Behörde** funktioniert gut, solange Strukturen, Rollen, Aufgaben und Schnittstellen klar geregelt sind. Ein Problemfeld ergibt sich durch ein scheinbares Spannungsfeld zwischen Zentralisierungstendenzen und beschlossenen Dezentralisierungen. Innerhalb dieses Spannungsfelds will das HIBB als Landesbetrieb mehr Eigenständigkeit bekommen.

Das HIBB profitiert von der engen Anbindung an die Behördenleitung. Aus Sicht der Prognos AG jedoch ist es die Aufsichtsstruktur optimierbar; zurzeit fehlen in der Behörde die notwendigen Ressourcen für die umfassende Steuerung und Prüfung (Controlling und Beteiligungsmanagement) des Landesbetriebs. In der Zukunft liegt daher eine Aufgabe darin, eine operative Aufsichtsstruktur bei der Behördenleitung zu finden, die weiterhin die organisatorische Konsolidierung des Landesbetriebs vorantreibt und den regelhaften Informationsaustausch mit den Amtsleitungen gewährleistet.

Die **Zusammenarbeit zwischen HIBB und der Wirtschaft** ist umstritten. Im HIBB-System sind mit Wirtschaft die zuständigen Stellen laut BBiG gemeint. Somit werden die Arbeitnehmervertreter/-innen nicht im gleichen Maße wie die Arbeitgeber/-innen in die Gremien des HIBB eingebunden. Trotzdem ist festzuhalten, dass das Kuratorium entsprechend der Vorgaben gebildet worden ist und die zugewiesenen Aufgaben umsetzt. Die Letztverantwortung und Entscheidungshoheit des Staates im Bereich der beruflichen Bildung ist durch die besonderen Rechte des Präses der Behörde für Bildung und Sport gesichert.

Zur Weiterentwicklung des HIBB schlägt die Prognos AG eine Reihe von Optimierungsvorschlägen vor, die darauf zielen:

- den Landesbetrieb wie ursprünglich vorgesehen umzusetzen;
- die Aufbauorganisation ergebnisorientiert zu gestalten;
- die Grundlagen für die Steuerung zu verbessern;
- die Rollen der Akteure im HIBB zu klären und die HIBB-Identität zu stärken

- die Beteiligung von allen Stakeholdern der beruflichen Bildung zu sichern
- die Zusammenarbeit von Wirtschaft und Schule in den Mittelpunkt zu stellen und
- die Auswirkungen der Schulreformen zu reflektieren und umzusetzen

1 Hintergrund und Auftrag

Die Behörde für Schule und Berufsbildung hat die Prognos AG mit der Evaluation des Hamburger Instituts für Berufliche Bildung (HIBB) beauftragt. Ziel der Evaluation ist, das HIBB hinsichtlich der Grundkonzeption, der Gründung und Implementierung sowie die Weiterentwicklung der Organisationsstruktur zu untersuchen und zu bewerten. Aus den bewerteten Untersuchungsergebnissen sollen Modifikationsvorschläge abgeleitet und Gelingensbedingungen zur Verbesserung der Qualität der beruflichen Bildung in Hamburg formuliert werden.

Der Leistungsrahmen der Evaluation umfasste Folgendes:

- Das Grundkonzept sollte nach Aktenlage, auch unter Würdigung vorliegender Gutachten, ausgewertet werden. Dies wurde durch eine überschaubare Anzahl von Interviews mit den an den Projekten Beteiligten ergänzt.
- Ferner sollten ursprünglich die Entwicklungsvorhaben anderer Bundesländer mit vergleichbarer Zielsetzung (z. B. regionale Berufsbildungszentren in Schleswig-Holstein, Proreko in Niedersachsen oder der Reformprozess in Bayern) als Referenzrahmen herangezogen werden. Dies wurde aufgrund der Einmaligkeit des HIBB-Modells und der damit einhergehenden mangelnden Vergleichbarkeit nicht weiter verfolgt.
- Die beiden Phasen der Implementation (Hamburgisches Schulgesetz zum 01.08.2006 und Gründung des HIBB als Landesbetrieb am 01.01.2007) sollten vor allem hinsichtlich der für notwendig gehaltenen organisatorischen und qualifikatorischen Maßnahmen untersucht und beurteilt werden.
- Die im Januar 2007 mit der Gründung des HIBB schrittweise begonnene Durchführungsphase sollte intensiv begleitet werden. In diesem Rahmen sollten bisher entstandene relevante Unterlagen ausgewertet werden; durch die Teilnahme an Konferenzen und Workshops sowie durch Befragungen sollte die Beurteilungsgrundlage optimiert werden. Ferner sollte vorhandenes Datenmaterial im Hinblick auf die Möglichkeit, Kennzahlen und Indikatoren für den künftigen laufenden Evaluationsprozess festzulegen, beurteilt werden.
- Die prozessbegleitende Untersuchung sollte so angelegt sein, dass die Verfahren auch nach Abschluss der Untersuchung von HIBB und BSB als laufendes Evaluationsinstrument weiter verwendet werden können.

Im Einzelnen war zu untersuchen und bewerten:

- die Organisationsform und die Rechtsform¹ des Landesbetriebes HIBB, hier insbesondere
 - die Aufgaben von Kuratorium und Geschäftsführung sowie die Zusammensetzung des Kuratoriums,
 - die Gestaltung des Controllings sowie des Servicebereichs mit Personalverwaltung und Rechnungswesen,
 - die neue Rolle der Schulaufsicht als Controller zur Steuerung gewünschter Entwicklungen und als „nachfrageorientierter“ Berater,
 - die Übertragung weitgehender Verantwortung für die Einstellung und Entwicklung des Personals sowie die Übertragung der Dienstvorgesetztenfunktion von der HIBB-Zentrale auf die Schulleitungen,
 - die Bereitstellung eines erweiterten Sachmittelbudgets und die Einführung eines kaufmännischen Rechnungswesens,
 - die neue Gremienstruktur (Schulvorstände und nunmehr gesetzlich vorgeschriebene Lernortkooperation) und
 - die Einführung eines Kontraktmanagements in Richtung Schule (Ziel-Leistungs-Vereinbarung / regelhaftes Berichtswesen),
- die organisatorische Anbindung des HIBB an die BSB, hier insbesondere
 - die Steuerung des HIBB über eine Ziel-Leistungs-Vereinbarung als Instrument und inhaltlich
 - die Vernetzung der Präsidialabteilung der BSB mit dem HIBB,
 - die Regelungen zur Wahrnehmung ministerieller Aufgaben, vor allem zur Durchsetzung bildungspolitischer Vorgaben und bei der Vertretung in Gremien außerhalb der BSB (z. B. KMK und EU),
 - die Einbeziehung des HIBB in die Öffentlichkeitsarbeit der BSB,
 - die Schnittstellen mit der außerschulischen Berufsbildung (Kommunikation, Ablauf, Vereinbarungen),

¹ Eine vergleichende Bewertung unterschiedlicher Rechtsformvarianten war nicht Bestandteil des Auftrags.

- die Schnittstellen (Kommunikation, Ablauf, Vereinbarungen)
 - mit Schulaufsichten und Gestaltern des allgemeinbildenden Schulwesens (BSB, Amt für Bildung),
 - mit dem Amt für Weiterbildung, insbesondere der außerschulischen Berufsbildung,
 - mit den relevanten Bereichen des Amtes für Verwaltung (z. B. der Rechts- und Haushaltsabteilung),
 - mit dem Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung (LI) sowie mit dem Institut für Bildungsmonitoring,
- die quantitative und qualitative Ausstattung des HIBB sowie
- die Geschäftsprozesse innerhalb des HIBB.

Um die Fragestellungen des Projekts beantworten zu können, musste das Evaluationsdesign organisatorische Fragen, vor allem aber auch fachlich-inhaltliche Fragen berücksichtigen. Die Untersuchung kombinierte daher eine prozessbegleitende Evaluation mit den Erfordernissen einer Organisationsuntersuchung.

Auf der Grundlage der Leistungsbeschreibung und aus der Perspektive der Evaluator/-innen leiteten sich drei Bereiche (Grundkonzeption und Gründung, Implementierung und Weiterentwicklung) sowie drei Analysedimensionen (Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität) ab, deren Untersuchung die Grundlage für die Evaluation des HIBB liefern. Beispielhaft sind zentrale Fragestellungen in der Matrix bereits zugeordnet.

Abbildung 2: Strategischer Rahmen/Beispielhafte
Analysedimensionen (Auswahl)

	Strukturen	Prozesse	Ergebnisse
Grundkonzeption und Gründung	Im Fokus: <ul style="list-style-type: none"> ■ Organisations- und Rechtsform des Landesbetriebs HIBB ■ Aufgaben der Akteure ■ Quantitative und qualitative Ausstattung ■ Gremienstruktur 	Im Fokus: <ul style="list-style-type: none"> ■ Interne Abläufe ■ Verzahnung und Schnittstellen HIBB (intern / extern) ■ Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit 	Im Fokus: <ul style="list-style-type: none"> ■ Akzeptanz ■ Effektivität und Effizienz ■ Qualitätsverbesserungen in der beruflichen Bildung
Implementierung			
Weiterentwicklung			

Quelle: Prognos AG

1.1 Projektstruktur und Arbeitsschritte

Das Projekt wurde schrittweise in unterschiedlichen Phasen bearbeitet. Im Anschluss an die erste Phase (Ziel- und Konsistenzanalyse) folgten die zentralen Analysephasen (Bestandsaufnahme und Begleitung sowie Weiterentwicklung). Alle Phasen waren eigenständige in sich geschlossene Arbeitspakete, die mit klar abgegrenzten Untersuchungsergebnissen abgeschlossen wurden.

Abbildung 3: Struktur der Evaluation des HIBB



Quelle: Prognos AG

- Durchführung einer **Ziel- und Konsistenzanalyse** zur Rekonstruktion des Zielsystems des HIBB und auch zur Identifikation möglicher Unterschiede in den Zielsystemen der beteiligten Akteure bzw. der Kohärenz oder Inkonsistenz von unterschiedlichen Zielvorstellungen
- Durchführung einer **Strukturanalyse** mit Aufgabenerhebung in der HIBB-Zentrale und aufgabenbezogenen Fachgesprächen mit Mitarbeitern/-innen der HIBB-Zentrale sowie bei wesentlichen Schnittstellen (BSB Amt B, BSB Amt V, BSB Amt W, LI, IfBM) und mit Partnern des HIBB (Handelskammer, Handwerkskammer, BWA, Gewerkschaften, Sondervermögen, ehemaliger Staatsrat).
- Durchführung einer **Prozessanalyse** anhand von Workshops mit Mitarbeitern/-innen der HIBB-Zentrale und der BSB, Schulleitungen und Schulvorständen zu den Themen
 - Personalorganisation
 - Schulentwicklungsplanung und strategisch-konzeptionelle Weiterentwicklung des Bildungswesens, insbesondere hinsichtlich der Reform des Übergangssystems
 - Standortplanung und Schulbauplan: Auswirkungen des Sondervermögens auf das HIBB
 - Schulsekretariate – die Schnittstelle zwischen HIBB-Zentrale und Schulen

- Durchführung einer Akzeptanzanalyse anhand von Gruppengesprächen mit Lehrkräften, Schulleitungen, Schulvorständen, Schülern/-innen (insgesamt 17 Gesprächsrunden)
- Durchführung einer Wirkungsanalyse zur Bewertung des HIBB sowie Durchführung einer Fachtagung mit dem Arbeitstitel „Steuerung berufliche Bildung – ein Blick über die Grenzen“ im März 2010 (Zielgruppe Schulleitungen und -vorstände)
- Iterative Erarbeitung von Empfehlungen mit Erörterungsschleifen mit wesentlichen Beteiligten

1.2 Projektbeirat

Zur Begleitung der Evaluation berief der Landesausschuss für Berufliche Bildung einen Unterausschuss als Beirat für die Evaluation ein.

Der Beirat kam fünfmal während der Evaluation zusammen. Dem Beirat gehörten an:

- für die Arbeitgeberbank: Armin Grams (Handelskammer) und Jörg Ungerer (Handwerkskammer). Als stellvertretende Mitglieder wurden bestimmt Doris Wenzel O`Connor (UV Nord) und Volker Enkerts (FLEX-Time Zeitarbeit GmbH)
- für die Arbeitnehmerbank Horst Linke (GEW) und Olaf Schwede (DGB). Als stellvertretende Mitglieder wurden bestimmt Sigrid Strauß (GEW) und Gunther Steffens (ver.di).
- für die Öffentliche Bank (Freie und Hansestadt Hamburg): Rainer Schulz (HIBB) und Andreas Kahl-Andresen (BSB). Als stellvertretende Mitglieder wurden bestimmt: Helmuth Köhler (HIBB) und Clive Hewlett (BSB)
- ebenfalls teilgenommen an Sitzungen des Beirats haben Dr. Maren Knebel-Pasinski (BSB), Dr. Joey-David Ovey (Prognos AG), Dr. Iris Pfeiffer (Prognos AG) und Prof. em. Dr. Hans-Günter Rolff (TU Dortmund).

2 Ziel- und Konsistenzanalyse

Erster Schritt der Evaluation des HIBB war eine Ziel- und Konsistenzanalyse zur Rekonstruktion des Zielsystems des HIBB. Im Fokus stand dabei die systematische Darstellung der Ziele und Aufgaben in Bezug auf das HIBB. Es wurden Indikatoren abgeleitet, welche geeignet sind, die beabsichtigten Wirkungen und die Zielerreichung zu erfassen. Die Zielstellungen für das HIBB ergeben sich im Wesentlichen aus den ihm zugewiesenen Aufgaben ebenso wie aus den unterschiedlichen Gründungsdokumenten und Organisationsverfügungen, die das HIBB betreffen.

Betrachtungsschwerpunkte der Analyse sind vor diesem Hintergrund

- die Ziele der BBS und der BSB in Bezug auf das HIBB bzw. ob und inwiefern diese systematisch aus den gesetzlichen Grundlagen des Hamburgischen Schulgesetzes und der Landeshaushaltsordnung abgeleitet sind,
- die Vorstellungen und Ziele der Stakeholder sowie
- das Anforderungsprofil für die Evaluation, das die Ziele transparent, messbar und angemessen darstellt.

2.1 Zielsystem HIBB

Das Zielsystem für das HIBB besteht aus drei Elementen. Die inhaltlichen Ziele der **Reform der beruflichen Bildung** in Hamburg stellen ein übergreifendes Dach dar. Dieses wird in Bezug auf das HIBB im Rahmen des **Schulgesetzes** operationalisiert. Hier werden die Aufgaben des HIBB genannt. Darüber hinaus sind die Bestimmungen der **Landeshaushaltsordnung** für den Landesbetrieb HIBB als notwendige Vorgaben ebenfalls zu berücksichtigen.

Maßgeblich für das HIBB ist die Reform des Hamburgischen Schulgesetzes 2006 und das damit verbundene Leitbild der Selbstverantworteten Schule. Übergreifender Anspruch der Schulreform ist es, die Leistungsfähigkeit des Schulsystems zu erhöhen und

- „die Verbesserung der Qualität der beruflichen Bildung ... als gemeinsame Herausforderung für Staat und Wirtschaft“ (Drucksache 18/6071)

zu erreichen und so

- „... zukunfts-, abschluss-, und anschlussfähige Kompetenzen bei allen Schülerinnen und Schülern zu gewährleisten.“ (Drucksache 18/3780)

Darüber hinaus stehen

- Fragen der Chancengerechtigkeit und Durchlässigkeit im Vordergrund, ebenso wie die Orientierung, insbesondere der berufsbildenden Schulen am Bedarf der Wirtschaft nach qualifizierten Fachkräften. (Drucksache 18/3780)

Um diesem Anspruch im Bereich der beruflichen Bildung Genüge zu tun, werden mit der Schulreform übergreifende inhaltliche Ziele in folgenden Bereichen verfolgt:

- Steigerung der Qualität von Unterricht und schulischer Arbeit (Drucksache 18/3780, Teil II A Nr. 1)
- Entwicklung der Qualität durch erweiterte Selbstverantwortung (Drucksache 18/3780, Teil II A Nr. 2) sowie
- Sicherung einer ergebnisorientierten Steuerung (Drucksache 18/3780 Teil II A, Nr. 3.)
- Stärkung des Schulmanagements (Drucksache 18/3780, Teil IIA, Nr. 4)

Diese Ziele gelten auch für die allgemeinbildenden Schulen. Für das HIBB wurde zur Sicherstellung der Einbeziehung der Wirtschaft die Form eines Landesbetriebes nach §26 LHO gewählt. Das Zielsystem der HIBB leitet sich daher aus zwei Gesetzen ab:

- dem Hamburgischen Schulgesetz vom 6. Juli 2006 und
- der Haushaltsordnung der Freien und Hansestadt Hamburg vom 20. November 2007

Die Ziele, die sich aus dem Schulgesetz ableiten lassen, beziehen sich auf die Aufgaben des HIBB:

- Die HIBB-Zentrale² nimmt im Auftrag der BSB den staatlichen Bildungsauftrag im Bereich der beruflichen Bildung wahr und übernimmt als solche die Rechts-, Fach- und Dienstaufsicht über die Schulleitungen (HmbSG § 85 b, Abs.1, Nr. 2, 3, 6).

² Mit HIBB-Zentrale ist die Einheit gemeint, die eine zentrale Steuerungsrolle für die beruflichen Schulen übernimmt. Die Abkürzung „HIBB“ bezieht sich auf die HIBB-Zentrale mit den beruflichen Schulen.

Somit erfüllt die HIBB-Zentrale ministerielle Aufgaben. Sie entwickelt Instrumente, die die Wahrnehmung des staatlichen Bildungsauftrags sicherstellen, und setzt diese um.³

- Die HIBB-Zentrale übernimmt die Schulverwaltung der beruflichen Schulen und unterstützt sie bei der Umsetzung der Schulreform (HmbSG § 85 a, Abs. 1, Nr. 1 und Drucksache 18/3780, Teil IIB, Nr. 5.3 (S. 20)). Die HIBB-Zentrale entwickelt Instrumente, welche die beruflichen Schulen in die Lage versetzen, als selbstständige Einheiten im Sinne der Selbstverantworteten Schule zu operieren und monitort die Entwicklung.⁴
- Das HIBB sichert eine starke Partnerschaft zwischen Wirtschaft und Staat im Bereich der beruflichen Bildung unter Wahrung der Letztverantwortung des Staates (Drucksache 18/3780, Teil IIB, 5., sowie 18/6071, Nr. 2).
- Das HIBB gestaltet die Abstimmung und Zusammenarbeit mit weiteren relevanten Partnern im Bildungsbereich und beim Übergang Schule-Beruf aktiv mit. Dies gilt sowohl für Partner innerhalb der BSB (z. B. Präsidialabteilung, Amt für Bildung, Amt für Weiterbildung, Institut für Lehrerbildung und Schulentwicklung, Institut für Bildungsmonitoring) als auch für solche Partner außerhalb der BSB, mit denen sich eine Zusammenarbeit im Rahmen der Leitbilder „Lebenslanges Lernen“ oder Arbeit (z. B. Hamburger Volkshochschulen, Agentur für Arbeit, etc.) bzw. im Rahmen der außerschulischen Bildung ergibt (ZLV 2007-8)⁵.
- Das HIBB stellt seine Arbeit in der beruflichen Bildung in der Öffentlichkeit dar (ZLV 2007-8).
- Die HIBB-Zentrale ist darüber hinaus Beratungs- und Beschwerdestelle für Schülerinnen und Schüler, Eltern und Lehrkräfte im Bereich der beruflichen Bildung (HmbSG § 85, Abs. 1, Nr. 8).

Neben diesen Zielen sind mit der Gründung des HIBB auch steuerungspolitische Ziele verbunden, die sich aus der gesetzlich verankerten Führung als Landesbetrieb nach § 26 Landeshaushaltsordnung (LHO) ergeben (§ 85 a Abs. 1). Die Ziele

3 z. B.: Clearingstelle für Schüler/-innen und Lehrkräfte, Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit Schulen, Controlling und Berichtswesen.

4 Mögliche Instrumente: Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den Schulen, Budgetsteuerung, Personalentwicklung auf Leitungsebene und/oder Personalvorschlagsrecht ggü. dem Präses bei der Bestellung des Schulleiters/der Schulleiterin und anderer Leitungsmitglieder (HmbSG § 85 b, Abs. 1, Nr. 7)

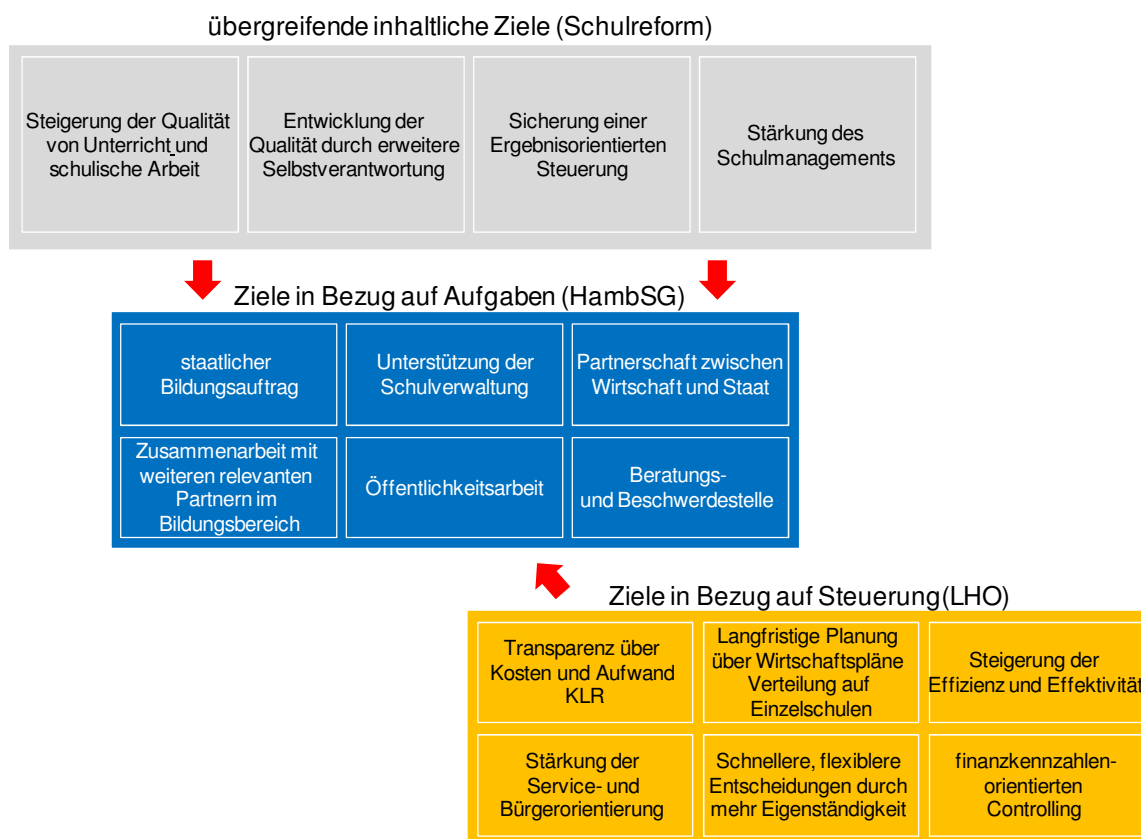
5 Bei der Analyse der Zielvereinbarungen zwischen BSB und HIBB werden hier jene Ziele dargestellt, die sich auf einer strategischen Ebene bewegen und weniger operative Fragen ansprechen. Darüber wurden insbesondere jene Ziele benannt, die in den gesetzlichen Grundlagen oder Positionspapieren keine Erwähnung finden.

einer solchen Gründung als Landesbetrieb wurden u. a. in den Drucksachen 17/3488, 18/1042 und 19/3570 dargelegt:

- Schaffung von Transparenz über Kosten und Aufwand durch die Einführung eines kaufmännischen Rechnungswesens und einer Kosten-Leistungsrechnung (z. B. Drucksache 19/3570, zu 2.c)
- Langfristige Planung über Wirtschaftspläne und Verteilung der Mittel auf die Einzelschulen (LHO § 26, Abs. 1 und HmbSG § 85 b, Abs.1, Nr. 5)
- Steigerung der Effizienz und Effektivität bei der Aufgabewahrnehmung (Drucksache 19/3570 Zu 7. bis 9. und 29. bis 31.)
- Stärkung der Service- und Bürgerorientierung bei der Leistungserbringung (Drucksache 19/3570 Zu 7. bis 9. und 29. bis 31.)
- Schnellere und flexiblere Entscheidungen durch mehr Eigenständigkeit (Drucksache 18/3780, 3.1)
- Aufbau eines finanzkennzahlenorientierten Controllings (Drucksache 19/3570 Zu 40. bis 49.b)

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über das oben beschriebene Zielsystem des HIBB und seine Elemente.

Abbildung 4: Schematische Darstellung des Zielsystem des HIBB



Quelle: Prognos AG

2.2 Einschätzung der Konsistenz

Die Auswertung der Ziele zeigt, dass im Rahmen der schriftlichen Dokumentationen zu Zielen und Aufgaben des HIBB keine strategischen Widersprüche in der Grundkonzeption zu erkennen sind. Auch im Rahmen der geführten Gespräche wurden keine Inkonsistenzen der übergreifenden Ziele und Aufgaben deutlich. In den Gesprächen zeigt sich jedoch, dass die dargestellten Ziele sehr wohl akteursspezifisch unterschiedlich interpretiert werden. Dies betrifft einerseits die Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern, was sich in der Auseinandersetzung zur Zusammensetzung des Kuratoriums spiegelt. Vor allem über die im Schulgesetz verankerte Definition der Wirtschaft im Sinne der zuständigen Stellen nach § 71 BBiG ohne Beteiligung der Arbeitnehmervertretung besteht kein Konsens, zumal andere Steuerungs- und Beteiligungsgremien der beruflichen Bildung paritätisch besetzt sind, wie z. B. die Berufsbildungsausschüsse der zuständigen Stellen gemäß § 77 BBiG oder der Landesausschuss für Berufsbildung gemäß § 82 Abs. 1. BBiG.

2.3 Anforderungsprofil für die Evaluation

Das Anforderungsprofil für das HIBB ergibt sich aus der weiteren Konkretisierung der oben beschriebenen Ziele, die mit der Reform der beruflichen Bildung in Hamburg und dem HIBB angestrebt werden.

Das Anforderungsprofil dient als **Bewertungsraster für die Evaluation** und unterstützt die Konzeption weiterer Maßnahmen. Es dient somit als Orientierungsrahmen und schafft Klarheit und **Transparenz über die Fragestellungen der Evaluation**.

2.3.1 Übergreifende Ziele

1. *Steigerung der Qualität von Unterricht und schulischer Arbeit*

- a. Gibt es messbare Erfolge im Bereich der beruflichen Bildung, die mit den Reformen in Verbindung gebracht werden können?
- b. Haben die Reformen im Bereich berufliche Bildung aus Sicht der Beteiligten zu einer Steigerung der Qualität geführt?
- c. Ist der Orientierungsrahmen Schulqualität eingeführt worden?
- d. Wurden Bildungsstandards eingeführt?

2. *Entwicklung der Qualität durch erweiterte Selbstverantwortung*

- a. Haben die Reformen die Identität der Schulen gestärkt?
- b. Haben die Schulen die für die Umsetzung der neuen Aufgaben und Rollen notwendigen Ressourcen, Maßnahmen und Entscheidungsbefugnisse zur Verfügung?
- c. Haben die Reformen im Bereich berufliche Bildung den Gestaltungsspielraum, die Selbstverantwortung und die Ergebnisverantwortung erhöht?
- d. Haben die Reformen die Beteiligung der relevanten Partner gesichert?

3. Sicherung einer ergebnisorientierten Steuerung

- a. Sind ZLV, Berichtswesen und Controlling eingeführt?
- b. Werden Schulinspektionen durchgeführt?
- c. Hat die Schulaufsicht die neue Rolle übernommen?

4. Stärkung des Schulmanagements

- a. Haben die Schulen die Möglichkeit des Personalbudgets erhalten?
- b. Sind Schulen in die Lage versetzt worden, Personal selber auszuwählen?
- c. Finden Personalentwicklungsmaßnahmen auf schulischer Ebene statt?
- d. Sind die Schulen in die Lage versetzt, die ihnen vorgesehenen Budgets selbstständig zu verwalten und darüber zu entscheiden?

2.3.2 Ziele, die sich aus dem Schulgesetz ableiten lassen

5. Die HIBB-Zentrale nimmt im Auftrag der BSB den staatlichen Bildungsauftrag wahr und übernimmt die Rechts-, Fach- und Dienstaufsicht über die Schulleitungen. Somit erfüllt die HIBB-Zentrale ministerielle Aufgaben. Sie entwickelt Instrumente, die die Wahrnehmung des staatlichen Bildungsauftrags sicherstellen, und setzt diese um.

- a. Gibt es ein klares Aufgabenprofil für die HIBB-Zentrale im Bereich der Aufsicht?
- b. Wurde die HIBB-Zentrale in die Lage versetzt, die ihr übertragenen Aufgaben im Bereich der Aufsicht wahrzunehmen?
- c. Gibt es ein klares Aufgabenprofil für die HIBB-Zentrale bei anderen ministeriellen Aufgaben?
- d. Wurde das HIBB in die Lage versetzt, Personal in der HIBB-Zentrale bzw. Schulleitungen eigenständig auszuwählen und einzustellen?

- e. Entwickelt die HIBB-Zentrale Instrumente, die die Wahrnehmung des staatlichen Bildungsauftrags sicherstellen, und setzt sie diese um?

6. Die HIBB-Zentrale übernimmt die Schulverwaltung der beruflichen Schulen und unterstützt sie bei der Umsetzung der Schulreform. Die HIBB-Zentrale entwickelt Instrumente, welche die beruflichen Schulen in die Lage versetzen, als selbstständige Einheiten im Sinne der Selbstverantworteten Schule zu operieren und monitort die Entwicklung.

- a. Ist die Aufgabenteilung/sind die Schnittstellen zwischen der HIBB-Zentrale und den Schulen klar definiert?
- b. Verfügt die HIBB-Zentrale über die notwendigen Ressourcen, um die Schulverwaltung zu übernehmen und die Schulen bei der Umsetzung der Schulreform zu unterstützen?
- c. Verfügen die Schulen über die notwendigen Ressourcen, um als selbstständige Einheiten im Sinne der selbstverantworteten Schule zu operieren?
- d. Steht die HIBB-Zentrale den Schulen in Fragen des Schulmanagement passiv als Berater zu Verfügung und macht sie im Bedarfsfall aktiv Vorschläge für die Weiterentwicklung?
- e. Unterstützt die HIBB-Zentrale durch eine umfassende Personalentwicklung den Aufbau von Managementfähigkeiten und -kapazitäten bei den Schulleitungen, damit diese ihre Dienstvorgesehenfunktion ausüben können?
- f. Sind die Schulen in die Lage versetzt worden, die ihnen vorgesehenen Budgets selbstständig zu verwalten und darüber zu entscheiden?

7. Das HIBB sichert eine starke Partnerschaft zwischen Wirtschaft und Staat im Bereich der beruflichen Bildung unter Wahrung der Letztverantwortung des Staates

- a. Gibt es ein klares Aufgaben- und Kompetenzprofil für das Kuratorium?
- b. Tragen Zusammensetzung und Stimmverteilung im Kuratorium zu einer verbesserten Partnerschaft in der beruflichen Bildung bei?

- c. Bezieht das HIBB über die Arbeit im Kuratorium hinaus die Wirtschaft als Partner der Schulen in den Ausbildungsbetrieben in die Arbeit und Planung im Bereich der beruflichen Bildung ein?
- d. Wird die Letztverantwortung und Entscheidungshoheit des Staates im Bereich der beruflichen Bildung sichergestellt?

8. Das HIBB gestaltet die Abstimmung und Zusammenarbeit mit weiteren relevanten Partnern im Bildungsbereich und beim Übergang Schule-Beruf aktiv mit. Dies gilt sowohl für Partner innerhalb der BSB als auch für solche Partner außerhalb der BSB, mit denen sich eine Zusammenarbeit im Rahmen der Leitbilder „Lebenslanges Lernen“ oder Arbeit bzw. im Rahmen der außerschulischen Bildung ergibt

- a. Arbeitet das HIBB mit den relevanten staatlichen Partnern im Bereich der beruflichen Bildung zusammen?
- b. Arbeitet das HIBB eng mit den relevanten nicht staatlichen Partnern im Bereich der beruflichen Bildung zusammen?

9. Die HIBB-Zentrale ist darüber hinaus Beratungs- und Beschwerdestelle für Schülerinnen und Schüler, Eltern und Lehrkräfte

- a. Steht die HIBB-Zentrale den Eltern und Schülern/-innen als Informations- und Beschwerdestelle im Bereich der beruflichen Bildung zur Verfügung?

10. Das HIBB stellt seine Arbeit in der Öffentlichkeit dar.

- a. Stellt das HIBB seine Arbeit in der Öffentlichkeit dar?

2.3.3 Ziele, die sich aus der Landeshaushaltsordnung ableiten lassen

11. Das HIBB nimmt seine Aufgaben effizient und effektiv wahr.

- a. Wurde Transparenz über Kosten und Aufwand geschaffen?
- b. Gibt es eine langfristige Wirtschaftsplanung?

- c. Ist die Effizienz und Effektivität bei der Aufgabewahrnehmung gegeben?
- d. Ist die Service- und Bürgerorientierung bei der Leistungserbringung gegeben?
- e. Führt die Eigenständigkeit des HIBB zu schnelleren und flexibleren Entscheidungen?
- f. Ist ein finanzkennzahlenorientiertes Controlling aufgebaut?

3 Das Hamburger Institut für Berufliche Bildung von der Gründung bis heute

3.1 Ziel der Gründung des HIBB

Die Gründung des HIBB (Zentrale und System) ist ein zentraler Bestandteil der Reform der beruflichen Schulen in Hamburg, welche mit der Änderung des Hamburgischen Schulgesetzes im Jahr 2006 zu weiten Teilen in Kraft getreten ist. Im Kontext der Gesamtreform des schulischen Bildungssystems der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) zielt die Stärkung der materiellen und rechtlichen Selbstständigkeit der beruflichen Schulen auf die Steigerung von Qualität in Unterricht und Schule.⁶

Um den Besonderheiten des Gesamtsystems beruflicher Bildung Rechnung zu tragen, bildet die Partnerschaft zwischen Staat und Wirtschaft den zentralen Ankerpunkt des Reformvorhabens.

Mit der Gründung des HIBB wurden Qualitätsverbesserungen und eine optimierte Steuerung der beruflichen Bildung angestrebt:

- Intensivierung der Partnerschaft und gegenseitigen Verantwortung zwischen Staat und Wirtschaft unter Beibehaltung der staatlichen Steuerungshoheit durch den Senat und die zuständige Behörde (horizontale Kooperation)
- Verlagerung von Zuständigkeiten und Aufgaben innerhalb des Gesamtsystems beruflicher Bildung zur Stärkung der Selbstständigkeit und Eigenverantwortung beruflicher Schulen (vertikale Kooperation)
- Aufbau eines effektiven und effizienten Organisationsmodells zur zielgerichteten Wahrnehmung der formulierten Aufgaben (Kooperationsmodell Gesamtsystem)

Zur Umsetzung dieser grundlegenden Ziele sind unterschiedliche Maßnahmen ergriffen und im HmbSG geregelt worden. Als zentrale Einheit zur Organisation und Steuerung des Gesamtprozesses unter Einbezug aller relevanten Partner fungiert die HIBB-Zentrale an Stelle der ehemals zuständigen Behörde für Bildung und Sport (BBS).

⁶ Vgl. zur Programmatik der Reform sowie den Hintergründen der Reform Drucksache 18/3780, S. 18ff.

3.2 Gründung des HIBB als Landesbetrieb

Mit der Drucksache 18/3780 hat der Senat beschlossen, die Aufgaben der beruflichen Bildung aus der Abteilung Berufs- und Weiterbildung auf einen Landesbetrieb nach § 26 LHO zu übertragen. Am 1.1.2007 erfolgte die Gründung des HIBB als für den Bereich der beruflichen Bildung zuständige Institution. Als wirtschaftlich und organisatorisch selbstständige Einheit bleibt der Landesbetrieb HIBB aber rechtlich unselbstständiger Teil der Verwaltung der FHH.

3.2.1 Hintergrund zur Wahl des Organisationsmodells

Die Wahl der Organisations- und Rechtsform des Landesbetriebes folgte im Jahr 2007 auf einen kontroversen politischen Meinungs- und Willensbildungsprozess. Im Kontext der angestrebten gleichberechtigten Partnerschaft zwischen Staat und Wirtschaft wurde zunächst die Wahl des Stiftungsmodells als Rechtsform der neu zu gründenden zentralen Steuerungseinheit für die berufliche Bildung vorgeschlagen. Aufbauend auf einem Bericht der Bund-Länder-Kommission aus dem Jahr 2003 zu möglichen Weiterentwicklungen der berufsbildenden Schulen, wurde in der FHH (sowie in Bremen) die Überführung der öffentlichen berufsbildenden Schulen in eine gemeinnützige Stiftung öffentlichen Rechts diskutiert. Im Auftrag der damaligen Landesregierung wurde das notwendige Stiftungsmodell geprüft und entwickelt. Insbesondere aufgrund der in diesem Modell fehlenden Letztverantwortung des Staates wurde diese Rechtsform schließlich im Rahmen eines Volksbegehrens abgelehnt.

Mit der Wahl der Rechtsform eines Landesbetriebs werden die steuerpolitischen Zielsetzungen und die inhaltlichen Zielsetzungen des HmbSG unter Gewährleistung des staatlichen Letztentscheidungsrechtes verbunden.

3.2.2 Ausgestaltung des Steuerungsmodells

Zur Umsetzung der Ziele und Aufgaben umfasst das Organisations- und Steuerungsmodell des HIBB die HIBB-Zentrale sowie die 45 beruflichen Schulen in der FHH. Als Ausstattung der neuen Organisationseinheit HIBB-Zentrale sind dabei Steuerungs- und Berichtsinstrumente definiert, welche eine an den Zielen des HmbSG ausgerichtete zentrale und dezentrale Steuerung des HIBB insgesamt ermöglichen.

Neben der Geschäftsführung ist das Kuratorium das zentrale Organ des HIBB; es setzt die angestrebte institutionalisierte Partnerschaft von Staat und Wirtschaft um. Im Rahmen der grundgesetzlich möglichen Verantwortungsübertragung wirkt das Kuratorium an der inhaltlichen Ausgestaltung von Standards in der

Berufsbildung mit. Bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben ist das Kuratorium in der Regel beratend, in ausgewählten Fällen beschlussfassend tätig.⁷ Das staatliche Letztentscheidungsrecht bleibt davon unberührt. Die Besetzung des Kuratoriums ist bis heute noch nicht abgeschlossen; neben den 12 stimmberechtigten Mitgliedern aus Staat und arbeitgeberseitiger Wirtschaft, ist die Arbeitnehmerseite mit zwei Mitgliedern ausschließlich beratend tätig. Während der Deutsche Beamtenbund seinen Sitz eingenommen hat, hat der Deutsche Gewerkschaftsbund darauf verzichtet, im Kuratorium vertreten zu sein.

Die Beteiligung der Wirtschaft ist auch auf der dezentralen Ebene an den Schulen durch die Bildung von Lernortkooperationen (LOK) und Schulvorständen (SV) umgesetzt. Während im Kuratorium die zuständigen Stellen im Sinne des Berufsbildungsgesetzes die Mitwirkung und -bestimmung ausüben, sind in den LOK und den SV Unternehmensvertreter/-innen an den berufsschulischen Prozessen im Rahmen der vorgesehenen Aufgaben eingebunden (eine Beschreibung und Bewertung erfolgt in Kapitel 7.2).⁸

3.2.3 Aufgaben des HIBB

§ 85b Abs. 1 HmbSG legt die Aufgaben des HIBB fest und definiert einen Aufgabenkatalog zur Aufsicht, Steuerung und Organisation der beruflichen Schulen sowie zur Beratung festgelegter Anspruchsgruppen:

- Beratung und Unterstützung der beruflichen Schulen
- Ausüben der Rechts-, Fach- und Dienstaufsicht (unter Berücksichtigung von § 89 Abs. 2 Satz 2 HmbSG zur Übertragung der Dienstaufsicht auf die Schulleitungen)
- Abschluss einer Zielleistungsvereinbarung mit der BSB
- Aufbau und Umsetzung ergebnisorientierter Steuerungsmechanismen (Wirtschaftsplan, ZLV, Clearingstellen etc.)
- Vorschlagwesen Personalbesetzung Funktionsstellen
- Beratung von Schülerinnen und Schülern, Eltern und Lehrkräften der beruflichen Schulen.“

⁷ Eine Beschlussfassung des Kuratoriums ist vorgesehen bei: berufsbildungspolitischen Schwerpunktsetzungen und curricularen Rahmenbedingungen, Verteilung von Globalbudgets auf Einzelschulen sowie Beschluss Jahresabschluss und Vorschlagsweise bei der Besetzung von Funktionsstellen (Schulleiterstellen).

⁸ Vgl. grundsätzlich zu den Zielen und Aufgaben Drucksache 18/3780, S. 19f.

Zusätzlich ermöglicht die Ermächtigungsklausel aus § 85 Abs. 2 und 3 HmbSG die Übertragung der ministeriellen Aufgaben im Bereich der beruflichen Bildung zur Unterstützung der Behördenleitung sowie der außerschulischen Bildung.

Infobox: Vergleich von Landesbetrieben in der FHH (Drucksache 19/3570)

Landesbetriebe nach § 26 LHO stellen seit Jahren eine anerkannte organisatorische Gestaltungsmöglichkeit in der Hamburger Landesverwaltung dar und sind in unterschiedlichen Behörden in Hamburg zu finden. Im Bildungs- bzw. Erziehungsbereich wurden beispielsweise bereits 1985 und 1990 Landesbetriebe in Form des Landesbetriebs Erziehung und Berufsbildung (LEB) sowie der Volkshochschule (VHS) gegründet. Insbesondere jedoch in den Jahren 2003 bis 2007 wurde eine große Zahl an Landesbetrieben (LGV, ZPD, Planetarium, Rathaus-Service, LSBG), darunter auch das HIBB, gegründet. Diese weisen hinsichtlich ihrer Größe, Aufgabenstruktur und Gründungsziele z. T. große Unterschiede auf:

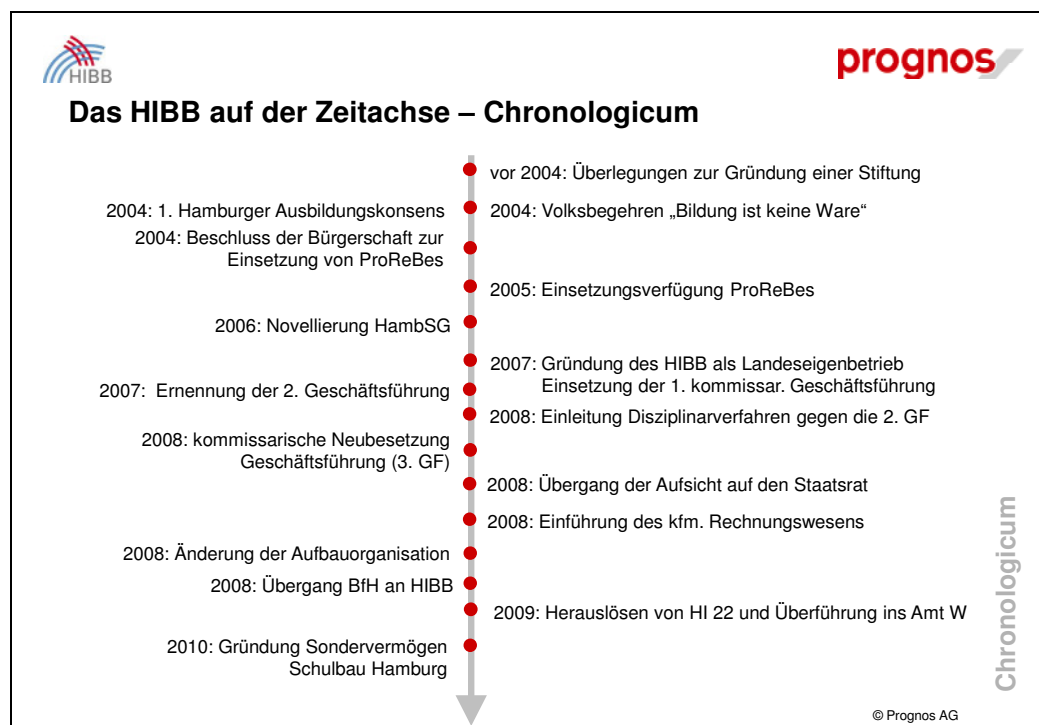
- Allen Landesbetrieben gemein sind die Vorgaben nach § 26 LHO, die insbesondere ein transparentes Handeln nach Kriterien der Wirtschaftlichkeit in den Vordergrund stellen.
- Transparenz, Wirtschaftlichkeit und Serviceorientierung des Verwaltungshandelns spiegeln sich entsprechend den Anforderungen der LHO bei der Mehrzahl der Hamburger Landesbetriebe auch in den Zielen der Gründung wider. Nur die Hamburger Volkshochschulen und das HIBB weisen darüberhinaus reichende fachlich-inhaltliche Ziele auf.
- Insbesondere das Ziel der Serviceorientierung soll im Fall der Landesbetriebe dadurch erreicht werden, dass diese gebührenfinanziert Kunden betreuen müssen und damit ihre eigene Finanzierung sichern. Diese Anbieter-Kunden-Beziehung kann sowohl verwaltungsintern (z. B. Rathaus-Service) als auch extern zum Bürger (z. B. Planetarium, LSBG) ausgerichtet sein. Dabei erfolgt in vielen Fällen eine zusätzliche Subvention durch die Stadt Hamburg. Das HIBB tritt demgegenüber in Hamburg als einziger Landesbetrieb hervor, dessen Einnahmen nicht voll oder teilweise beitragsfinanziert sind (siehe Kapitel 3.4).
- Während das Steuerungsinstrument des Zielbildes in fast allen Landesbetrieben Anwendung findet (bzw. Anwendung finden soll), wird das Instrument der jährlichen Ziel- und Leistungsvereinbarungen für die Steuerung nicht übergreifend genutzt. Das HIBB verfügt über eine Ziel- und Leistungsvereinbarung mit der BSB.
- Das HIBB übernimmt als Landesbetrieb eine Steuerungsverantwortung gegenüber den beruflichen Schulen als weitere dezentrale Einheiten. Das Ausmaß der Steuerungsverantwortung zeigt sich in einem Vergleich der Mitarbeiterzahlen: Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl in Hamburger Landesbetrieben liegt bei 450 Mitarbeitern/-innen (Median 206). Mit über 3.000 Beschäftigten im HIBB-System ist das HIBB der mit Abstand größte Landesbetrieb in Hamburg.

Das HIBB nimmt eine Sonderrolle unter den Landesbetrieben ein: Es ist der einzige Landesbetrieb Hamburgs, der ministerielle Aufgaben wahrnimmt.

3.3 Das HIBB auf der Zeitachse

Die Gründung, der Aufbau und die Arbeit des HIBB folgen seit dem „Ersten Hamburger Ausbildungskonsens“ im Jahr 2004 einem Entwicklungsprozess. Mit der politischen Agenda, die Handlungsspielräume der beruflichen Schulen zu erweitern und einen stärkeren Einbezug der Wirtschaft in die Organisation und Steuerung der beruflichen Bildung zu erreichen, wurden die damit verbundenen notwendigen Fragen des Steuerungs- und Organisationsmodells diskutiert und schließlich in ihren Grundzügen durch die Gründung des HIBB als Landesbetrieb mit dem langfristigen Ziel der Umstellung auch der Berufsschulen in dieselbe Rechtsform festgelegt.

Abbildung 5: Chronologie des HIBB



Quelle: Prognos AG

Die Betrachtung der Zeitachse zeigt, dass die Konkretisierung und Umsetzung der inhaltlichen und strukturellen Neuerungen im Gesamtsystem der beruflichen Bildung dabei einem kontinuierlichen Transformationsprozess der Umstellung von Steuerungs- und Entscheidungsfunktionen zwischen Akteuren und unterschiedlichen Bezugsebenen folgen.

Überblickshaft lässt sich die bisherige Historie des HIBB damit in drei zentrale Phasen gliedern:

1. Phase = Konzeptionsphase: 2004 bis 2006

- Die ersten Jahre 2004 bis Ende 2006 waren geprägt von der kontroversen öffentlichen Diskussion um die Gründung des HIBB, die zu wählende Rechtsform und den Einbezug und der Beteiligung der relevanten Stakeholder. Der Prozess der Gründung selbst und die damit verbundene Übertragung von Ressourcen waren z. T. auch innerhalb der damaligen BBS mit Diskussionen verbunden. Die Diskussionen und Aushandlungsprozesse führten schließlich zu einem strukturellen Scheitern des Stiftungsmodells und einer erforderlichen Neuausrichtung der Rechts- und Organisationsform.
- Im gleichen Zeitraum wurde jedoch der Schulreformprozess als inhaltlicher und fachlicher Kontext und strategischer Rahmen erfolgreich entwickelt und durch die Änderung des HmbSG umgesetzt.

2. Phase = Gründungsphase: 2007 bis Mitte 2008

- In der anschließenden Gründungsphase von 2007 bis Mitte 2008 wurden die organisatorischen und inhaltlichen Herausforderungen, die mit der Gründung des Landesbetriebs HIBB verbunden waren (z. B. Einführung kaufmännisches Rechnungswesen, Schnittstellendefinition etc.) durch Schwierigkeiten auf der Ebene der Geschäftsführung überlagert.
- Während die Gründungsgeschäftsführung bereits von vornherein nur in kommissarischer Funktion tätig war (bis Mitte 2007), wurde die zweite Geschäftsführung schnell (Mitte 2008) ausgewechselt. Insbesondere dieser rasche Wechsel auf der Führungsebene (drei Geschäftsführungen in anderthalb Jahren) erschwerten die Arbeit an inhaltlichen Fragestellungen.

3. Phase = Konsolidierungsphase: ab Mitte 2008

- Ab Mitte 2008 erfolgte nach Bestellung einer neuen kommissarischen Geschäftsführung⁹ die notwendige Aufbau- und Entwicklungsarbeit im Gesamtsystem.
- Wesentlicher Schritt auf diesem Weg war die Übertragung der Funktion des Beauftragten für den Haushalt (BfH) von der BSB an das HIBB im 4. Quartal 2008.

⁹ Zum Zeitpunkt der Berichterstattung (14. Januar 2010) wird die Geschäftsführung des HIBB nach wie vor kommissarisch ausgeübt.

- Gleichwohl war auch diese Zeit von organisatorischen Veränderungen geprägt. Hier ist v. a. die Gründung des Amtes W, die mit der Übertragung des Referats HI 22 verbunden ist, zu nennen.

Auch wenn die Mechanismen und Verfahren in der beruflichen Bildung durch die immanente Beteiligung betrieblicher Akteure und privatwirtschaftlicher Rahmenbedingungen von jeher ein Abbild komplexer Beteiligungsstrukturen sind, wird deutlich, dass sich die angestrebten Mechanismen und Verfahren der gewählten Organisationsform erst ausbilden müssen.

Die Dynamik der Regelungsstrukturen im HIBB wird an unterschiedlichen Stellen sichtbar, die in den folgenden Kapiteln der Analyse von Aufbau- und Ablauforganisation und ihrer Akzeptanz schließlich weiter ausgeführt werden.

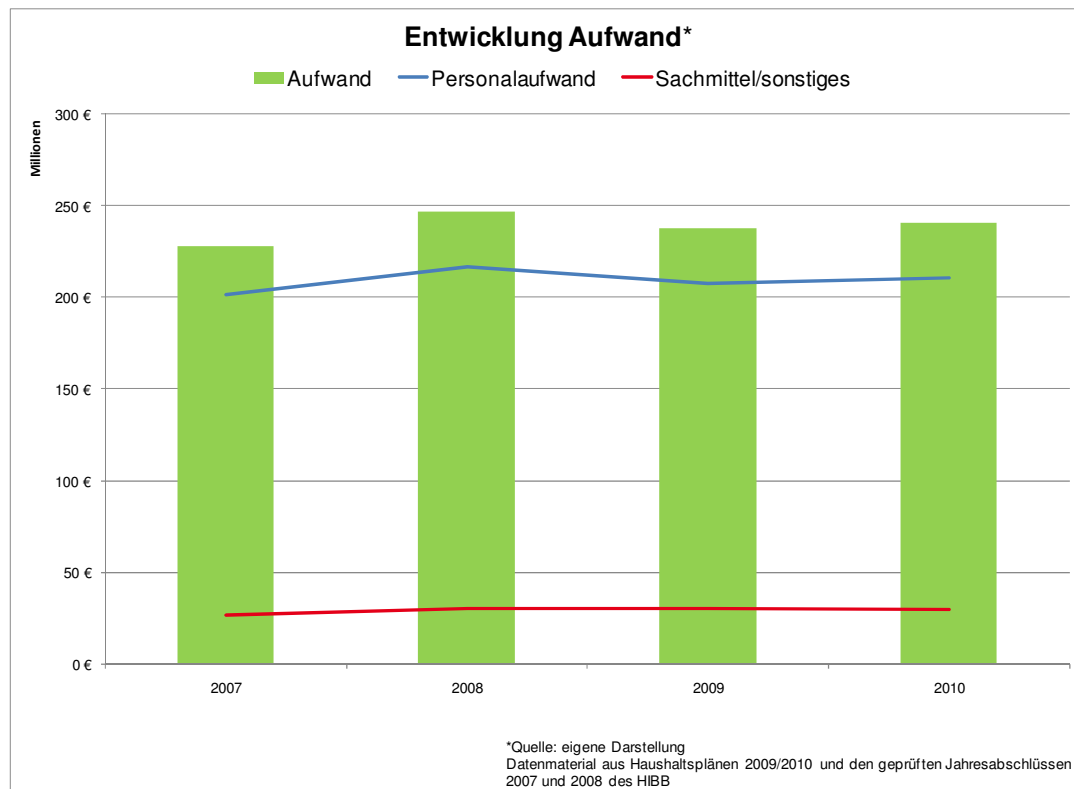
3.4 Haushalt des HIBB

Mit dem Haushaltsplan 2007/2008 der Behörde für Schule und Berufsbildung (BSB) wurde der Wirtschaftsplan des HIBB erstmalig beschlossen. Nach einer etwa einjährigen Übergangszeit wurde zum 1.1.2008 das Rechnungswesen des HIBB auf ein kaufmännisches Rechnungswesen umgestellt.

Im Haushaltsjahr 2010 verursachte im Plan das HIBB Aufwendungen in Höhe von 240.563.000 €, wovon 210.566.000 € auf Personalaufwendungen entfielen. Die ordentlichen Erträge beliefen sich im gleichen Haushaltsjahr auf 233.763.000 €, die zu 99 % Transferleistungen waren (Konto 546010).

Im Haushaltsplan 2009/2010 waren 2.669,63 Beamte 12,72 Angestellte, 413,88 Arbeitnehmer und 29 Nachwuchskräfte ausgewiesen. Rund 88 Prozent der Gesamtaufwendungen des HIBB sind seit Gründung dem Personalaufwand zuzurechnen. Das Jahresbudget des HIBB wird dabei weiterhin in den Haushaltsverhandlungen der BSB mitverhandelt; in der unterjährigen Steuerung zeigt sich die Eigenständigkeit des HIBB im Vollzug des Wirtschaftsplanes. Bis Ende 2008 wurde die Funktion des Beauftragten für den Haushalt durch die BSB wahrgenommen, seit 2009 ist diese an die Geschäftsführung des HIBB übergegangen (nähere Erläuterungen in Kapitel 6.2.6. Haushalt und Finanzen).

Abbildung 6: Haushaltsentwicklung des HIBB 2007 bis 2010 (Plan)



Quelle: HIBB

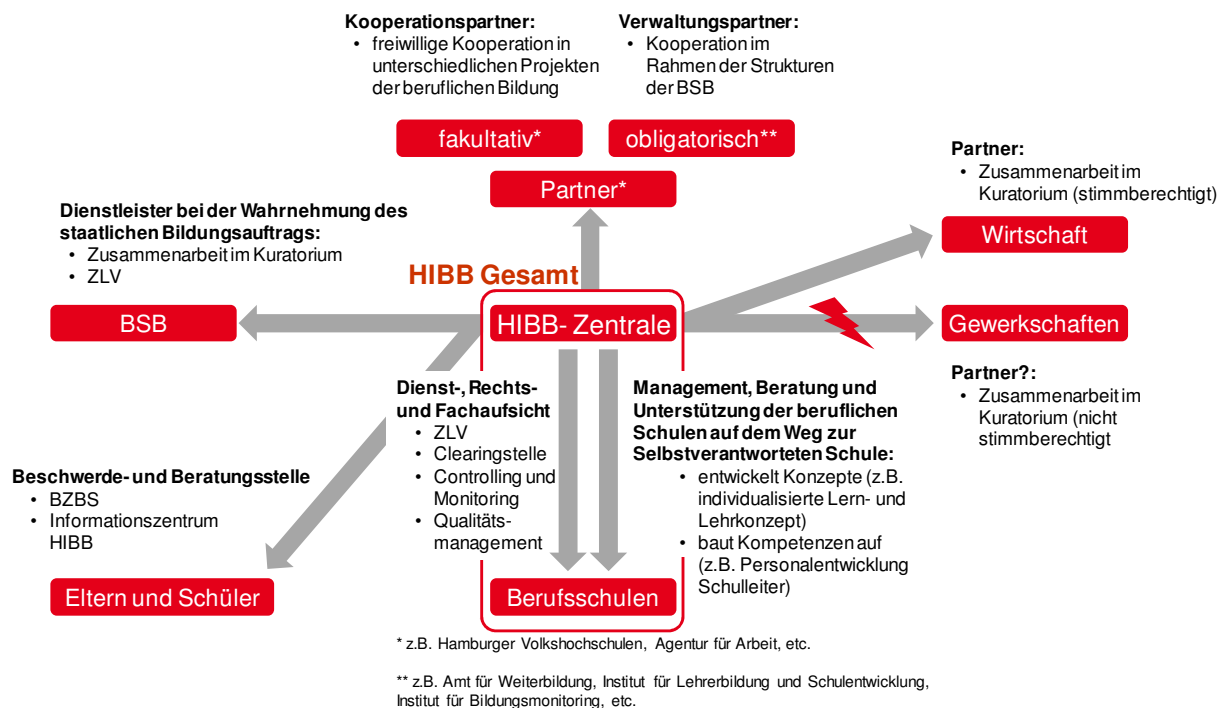
3.5 Die Einbindung des HIBB

Mit der Gründung des HIBB ist das Netzwerk, innerhalb dessen die berufliche Bildung in Hamburg weiterentwickelt und vollzogen wird, geändert worden. Mit dem HIBB ist ein neuer Akteur entstanden. Die Beziehungen zwischen den Akteuren der beruflichen Bildung sind dabei unterschiedlich berührt worden.

Abbildung 7 zeigt die Aufgaben des HIBB sowie die Partnerschaften, die zur Erfüllung der Aufgaben erforderlich sind. Dieser Bericht orientiert sich an diesen Partnerschaften:

- innerhalb der HIBB-Zentrale
- zwischen der HIBB-Zentrale und den Schulen inkl. der Zusammenarbeit mit Schülern und Eltern
- zwischen dem HIBB und der BSB
- zwischen dem HIBB und der Wirtschaft.

Abbildung 7: Das HIBB und seine Rolle gegenüber den Akteuren



Quelle: Prognos AG

3.6 Bewertung

Mit der Verbindung inhaltlicher und struktureller Zielsetzungen bei der Gründung des HIBB als Landesbetrieb zum 1.1.2007 hat die FHH Neuland beschritten. Die Betrachtung der Gründungsphase zeigt, dass es sich bei dem Steuerungs- und Organisationsmodell HIBB um einen Entwicklungsprozess handelt, der noch nicht vollständig abgeschlossen ist.

Wurden in der Gründungsphase Aufgaben, Stellen und Kompetenzen nicht konsequent an das HIBB übertragen, so hat sich mittlerweile gezeigt, dass sich die für das Funktionieren eines Landesbetriebs notwendige Verantwortungsübergabe von der BSB ans HIBB weiterentwickelt hat. Das HIBB hat seine Handlungsfreiheit als Landesbetrieb – vor allem nach der Übertragung der BfH-Funktion – dazu eingesetzt, bei der Gründung fehlende Stellenanteile bzw. für Sonderprojekte (SAP- und Doppik-Einführung) fehlende Personalkapazitäten auszugleichen.

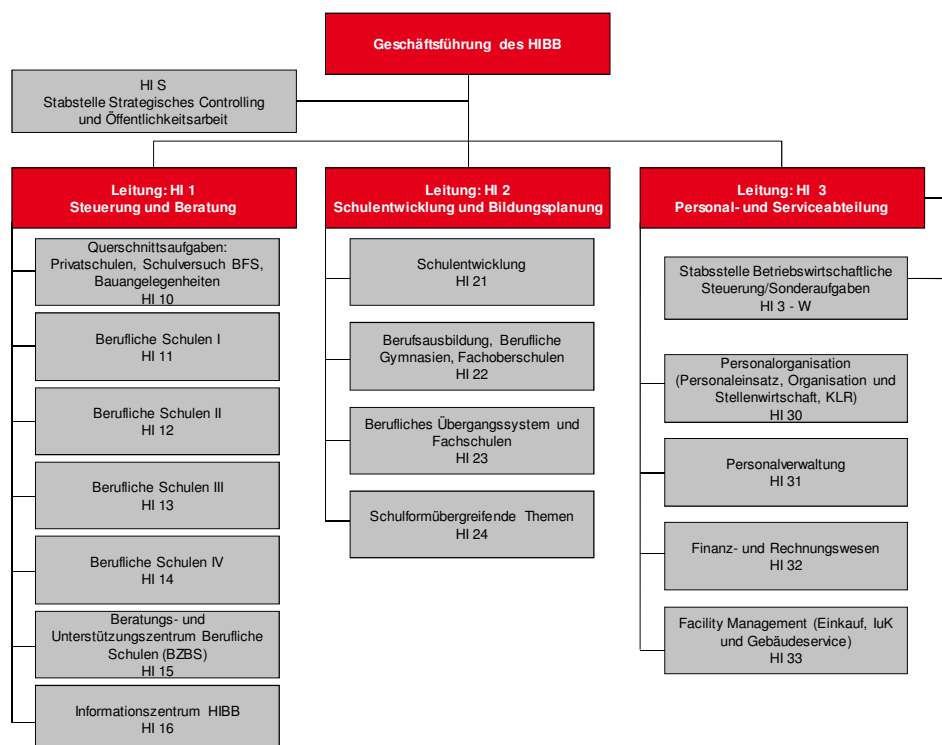
Ein wesentlicher erschwerender Faktor bei der Gründung und Entwicklung des HIBB war der häufige Wechsel der Geschäftsführung. Erst mit der Ernennung der dritten (kommissarischen) Geschäftsführung ist das HIBB in eine Konsolidierungsphase eingetreten.

4 Die HIBB-Zentrale: Struktur und Aufgaben

Im Folgenden werden die Aufgaben und Strukturen der Abteilungen und Referate der HIBB-Zentrale beschrieben, analysiert und bewertet. Die Daten sind das Ergebnis einer schriftlichen Aufgabenerhebung auf Ebene der Führungskräfte, welche von der Prognos AG im Rahmen der Evaluation durchgeführt wurden sowie des Geschäftsverteilungsplans der HIBB-Zentrale.¹⁰ **Die Angaben beziehen sich auf das Jahr 2009.** Zudem sind die Angaben Ergebnisse der Fachgespräche, die mit jeder Referatsleitung in der HIBB-Zentrale geführt wurden.

Die HIBB-Zentrale gliedert sich derzeit in drei Abteilungen, eine Stabsstelle für betriebswirtschaftliche Steuerung und Sonderaufgaben und eine Stabsstelle für Strategisches Controlling und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Geschäftsführung. Grundlage des Aufbaus der HIBB-Zentrale war ein vom vorherigen Geschäftsführer in Auftrag gegebenes Gutachten, das 2008/09 umgesetzt wurde.

Abbildung 8: Organigramm der HIBB-Zentrale

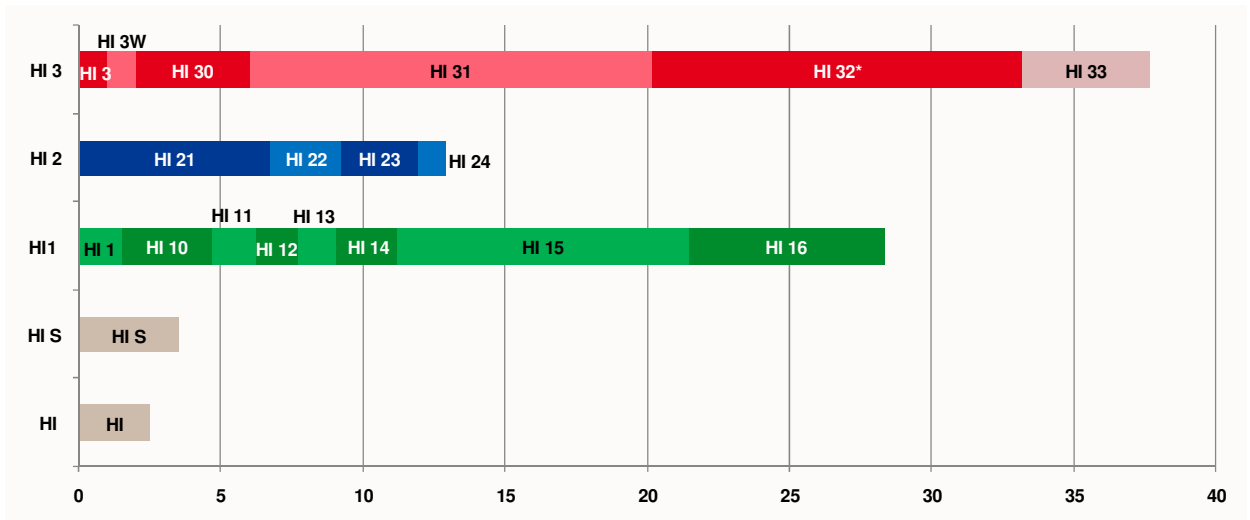


Quelle: HIBB

¹⁰ Die Aufgabenerhebung wurde im Zeitraum zwischen 1. Jan und 30. Apr. 2010 in der HIBB-Zentrale durchgeführt. Neben den schriftlichen Angaben wurden mehrere Gesprächsrunden und Einzelgespräche zur Validierung der Angaben geführt.

Die Größe der Abteilungen und Referate variiert z. T. deutlich. Allein die quantitative Betrachtung der Größe der Abteilungen identifiziert HI 3 als mit Abstand größte Abteilung. Demgegenüber stellt sich HI 2 als kleinste der drei Abteilungen dar. Dies veranschaulicht die Konsequenz des Herauslösen und Übertragens des ehemaligen Referats HI 22 in das Amt für Weiterbildung im Jahr 2009.

Abbildung 9: Stellenausstattung der Abteilungen im Jahr 2009



Quelle: Prognos AG; *ca. 4 VZE in der Buchhaltung werden durch Zeitarbeitskräfte/Asklepios-Rückkehrer/-innen abgedeckt und sind nicht Teil des regulären Stellenplans.

4.1 Geschäftsführung und HI S

Abbildung 10: Ausschnitt aus dem Organigramm: HI und HI S



Quelle: HIBB

Die Geschäftsführung ist für die operative und strategische Leitung des HIBB verantwortlich. Demgegenüber nimmt die Stabsstelle Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit wahr und trägt die Verantwortung für das strategische Controlling. Dazu stehen der Geschäftsführung und der Stabsstelle folgende Stellen zur Verfügung:

Tabelle 111: Übersicht Stellen bei der Geschäftsführung und HI S

Referat	Anzahl VZE gesamt*	davon "irreguläre" Stellen**	Anteil "irreguläre" Stellen in %	Laufbahngruppen (total)			Laufbahngruppen (in %)			Führungsspanne auf Referats-ebene
		davon "zusätzliche" Stellen**	davon "zusätzliche" Stellen in %	höherer Dienst	gehobener Dienst	mittlerer Dienst	höherer Dienst	gehobener Dienst	mittlerer Dienst	
HI	2,5	0,0	0%	1,0	0,0	1,5	40%	0%	60%	1,5
		0,0	0%							
HI S	3,5	2,0	57%	3,5	0,0	0,0	100%	0%	0%	2,5
		0,0	0%							
Summe	6,0	2,0	33%	4,5	0,0	1,5	75%	0%	25%	2,0

Quelle: Prognos AG

* Zahlen sind Ergebnisse der Aufgabenerhebung der Prognos AG.

** Angaben entsprechen dem Geschäftsverteilungsplan (für HI, HI S sowie HI 1 und 2 Stand 25.11.2009, für HI 3 Stand 10.03.2010).

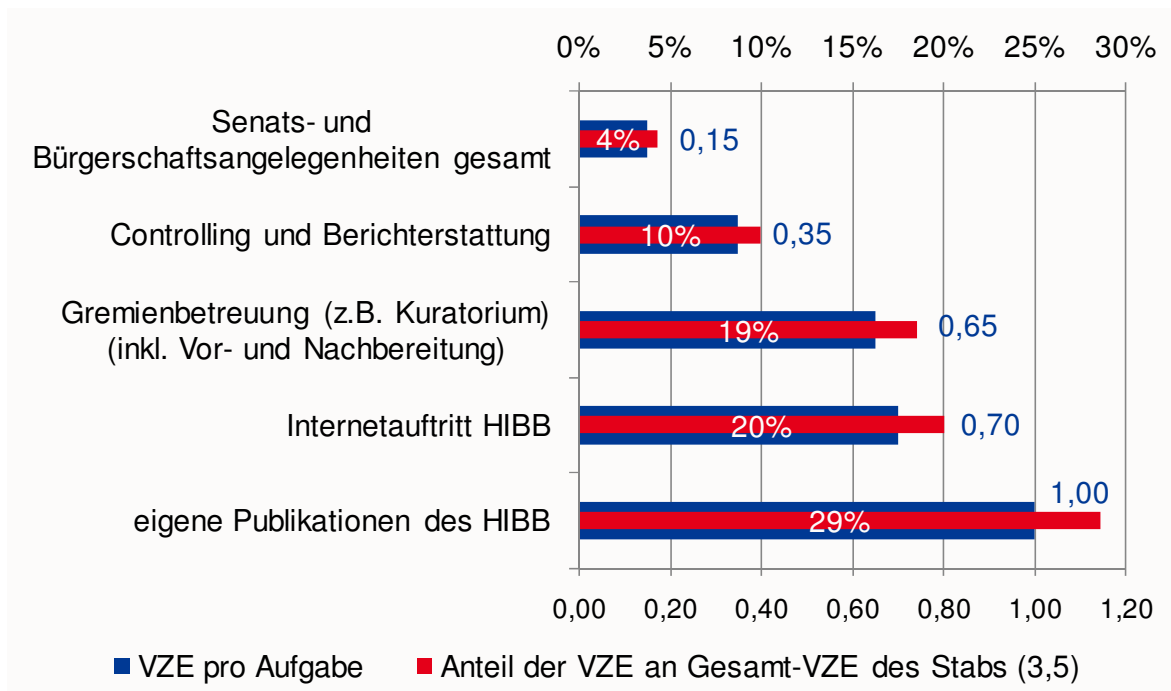
Die Rolle der Geschäftsführung des HIBB ergibt sich aus § 85a Abs. 2 des Hamburger Schulgesetzes (HmbSG). Ihr obliegt „die operative Verantwortung“ für das HIBB. Die Geschäftsführung wurde im Jahr 2009 durch 1,5 Stellen im Vorzimmer unterstützt (jetzt eine Stelle).

Die Stabsstelle HI S, die mit der Einsetzungsverfügung für das Projekt Weiterentwicklung der beruflichen Bildung vom 1.10.2008 gegründet wurde, ist direkt der Geschäftsführung zugeordnet. Sie setzt sich aus 3,5 Stellen des höheren Dienstes zusammen. Laut Geschäftsverteilungsplan sind darunter zwei Fremdnutzungsstellen.

In der Aufgabenerhebung wurden die folgenden Aufgaben als die fünf wichtigsten identifiziert:

¹¹ Als „irreguläre“ Stellen werden Abordnungen und Fremdnutzungen bezeichnet. Als „zusätzliche“ Stellen werden Beschäftigte nach §47 (3) HmbBG, „Asklepios“- und „Fördern und Wohnen“ - Rückkehrer/-innen und Zeitarbeiter/-innen bezeichnet. Hinweis 1: Aufgrund der zeitlichen Inkongruenz entsprechen die Angaben der VZE des Geschäftsverteilungsplans nicht immer den Angaben der Aufgabenerhebung. Hinweis 2: Die Benennung der „zusätzlichen“ und „irregulären“ Stellen erfolgt auf Basis des Geschäftsverteilungsplans, der keine Angaben zu den Laufbahngruppen macht. Eine Zuordnung zu den Laufbahngruppen ist deshalb nicht möglich.

Abbildung 11: Aufgaben und Personaleinsatz HI S



Quelle: Aufgabenerhebung der Prognos AG

Als **eigene Publikationen des HIBB**, die 1 VZE beanspruchen, veröffentlicht das Institut derzeit:

- „Berufliche Bildung Hamburg (BBH)“ (Auflage 5.400) (3 x pro Jahr). Die Auflage und die Frequenz der Zeitschrift wurde mit Gründung der Stabsstelle HI S erhöht (vorher: 1 x pro Jahr/Auflage unter 1.500)
- die jährliche Informationsbroschüre „Berufliche Bildungswege“.
- den HIBB-Jahresbericht.
- weitere Publikationen¹² (z. B. „Rahmenkonzept zur Qualitätssicherung und -entwicklung für die berufsbildenden Schulen in Hamburg“).

Gemeinsam mit dem **Internetauftritt des HIBB** (0,7 VZE) bilden die Publikationen die wesentlichen Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit des HIBB.

Die **Gremienbetreuung** nimmt in der Stabsstelle 0,65 VZE in Anspruch. Für das Kuratorium wird die vollständige

¹² Dabei handelt es sich auch um Unterstützung u. a. bei Layout und Endbetreuung von Publikationen aus anderen Fachbereichen.

Gremienbetreuung übernommen (Einladungs- und Unterlagenversand, Sitzungsvorbereitung etc.), auch für HIBB und BSB interne Runden tritt HI S als (Teil-)Dienstleister auf (Vorbereitung Unterlagen, etc.).

Diese Aufgabe ist z. T. verknüpft mit der Aufgabe **Controlling und Berichterstattung** (0,35 VZE). Hierbei handelt es sich um die Berichterstattung hinsichtlich der vier Steuerungsinstrumente OPREG, Schulreform, Leitbild Hamburg und der Vorhabenleistungsliste. Dabei geht es v. a. um die Darstellung des Bearbeitungsstandes einzelner Aufgaben. Das Finanzcontrolling ist nicht mit dem strategischen Controlling verknüpft und liegt bei HI 3.

Im Bereich **Senats- und Bürgerschaftsangelegenheiten** (0,15 VZE) nimmt HI S eine koordinierende Rolle wahr. Laut Eigenangaben liegt für zwei Drittel der Anfragen die Federführung beim HIBB selbst.

4.1.1 Fazit zu HI und HI S – Geschäftsführung und Stabsstelle

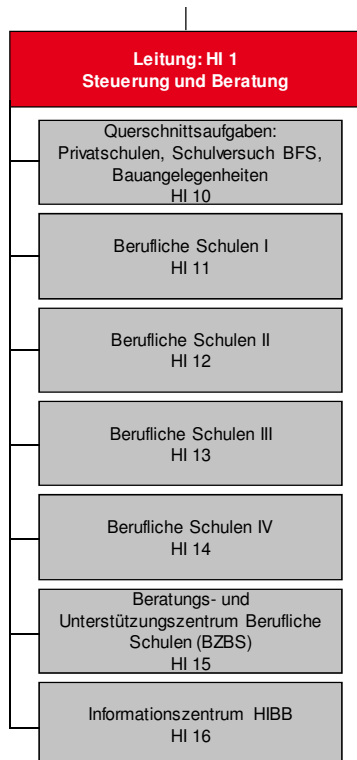
Als Ergebnisse der Betrachtung lassen sich folgende Erkenntnisse zusammenfassen:

- Die Stabsstelle führt beratende und strategische Tätigkeiten für die Geschäftsführung aus.
- Die Stabsstelle bündelt Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit für das HIBB und übernimmt die externe Kommunikation.
- Mit der Schaffung der Stabsstelle konnten wesentliche Funktionen im HIBB an der Schnittstelle zur Präsidialabteilung der BSB zentralisiert und fokussiert werden.

4.2 HI 1 – Steuerung und Beratung

Die Abteilung HI 1 ist im Wesentlichen für die Schulaufsicht, die psycho-soziale Beratung im Beratungs- und Unterstützungszentrum berufliche Bildung (BZBS) und die Aufgaben des Informationszentrums HIBB verantwortlich. Die Stellenausstattung stellt sich wie folgt dar:

Abbildung 12: Ausschnitt aus dem Organigramm: HI 1



Quelle: HIBB

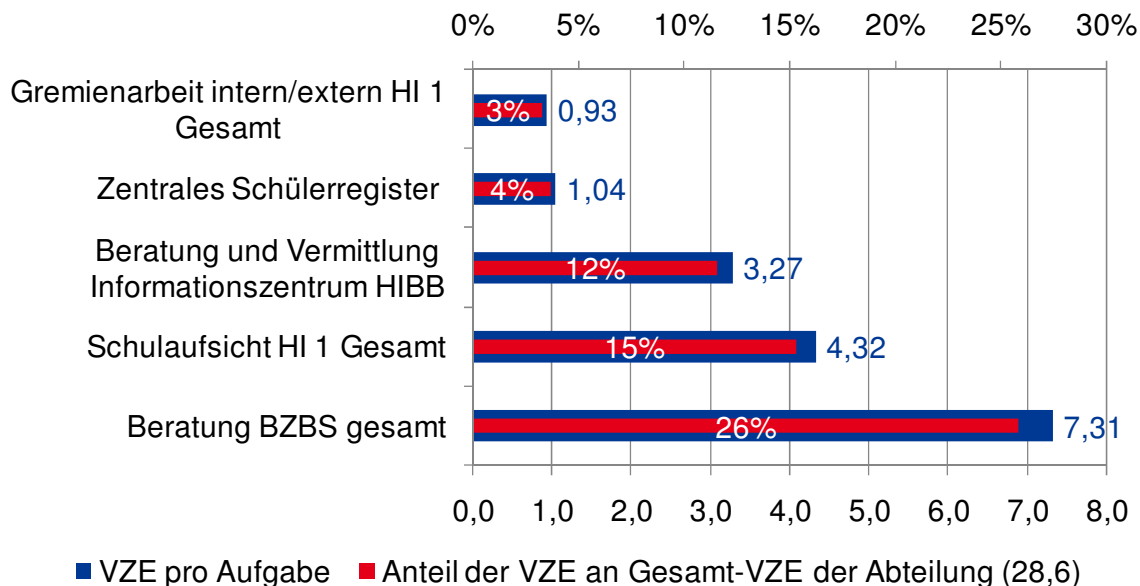
Tabelle 2: Übersicht Stellen in der Abteilung HI 1

Referat	Anzahl VZE gesamt*	davon "irreguläre" Stellen**		Laufbahngruppen (total)			Laufbahngruppen (in %)			Führungs- spanne auf Referats- ebene
		davon "zusätzliche" Stellen**	Anteil "irreguläre" Stellen in %	höherer Dienst	gehobener Dienst	mittlerer Dienst	höherer Dienst	gehobener Dienst	mittlerer Dienst	
HI 1 (Abt.L)	1,50	0,0	0%	1,0	0,5	0,0	67%	33%	0%	0,5
HI 10	3,20	1,7	53%	2,7	0,5	0,0	84%	16%	0%	2,2
HI 11	1,50	0,0	0%	1,0	0,0	0,5	67%	0%	33%	0,5
HI 12	1,50	0,0	0%	1,0	0,0	0,5	67%	0%	33%	0,5
HI 13	1,50	0,0	0%	1,0	0,00	0,50	67%	0%	33%	0,35
HI 14	2,30	1,0	43%	1,8	0,00	0,50	78%	0%	22%	1,15
HI 15	10,25	2,0	20%	5,5	4,0	0,75	54%	39%	7%	9,25
HI 16	6,86	1,75	26%	3,51	0,0	3,35	51%	0%	49%	5,68
Summe	28,6	8,5	30%	17,5	5,0	6,1	61%	17%	21%	2,5

Quelle: Prognos AG

Die wesentlichen Aufgaben der Abteilung sind im Überblick:

Abbildung 13: Aufgaben und Personaleinsatz HI 1



Quelle: Aufgabenerhebung der Prognos AG

Die **Beratung (BZBS) gesamt** liegt beim Referat HI 15. Die **Schulaufsicht HI 1 gesamt** wird in den Referaten HI 10 (Privatschulen), 11 bis 14 wahrgenommen.

Die Aufgaben **Beratung und Vermittlung Informationszentrum HIBB** und das **Zentrale Schülerregister** sind im Referat HI 16 verortet.

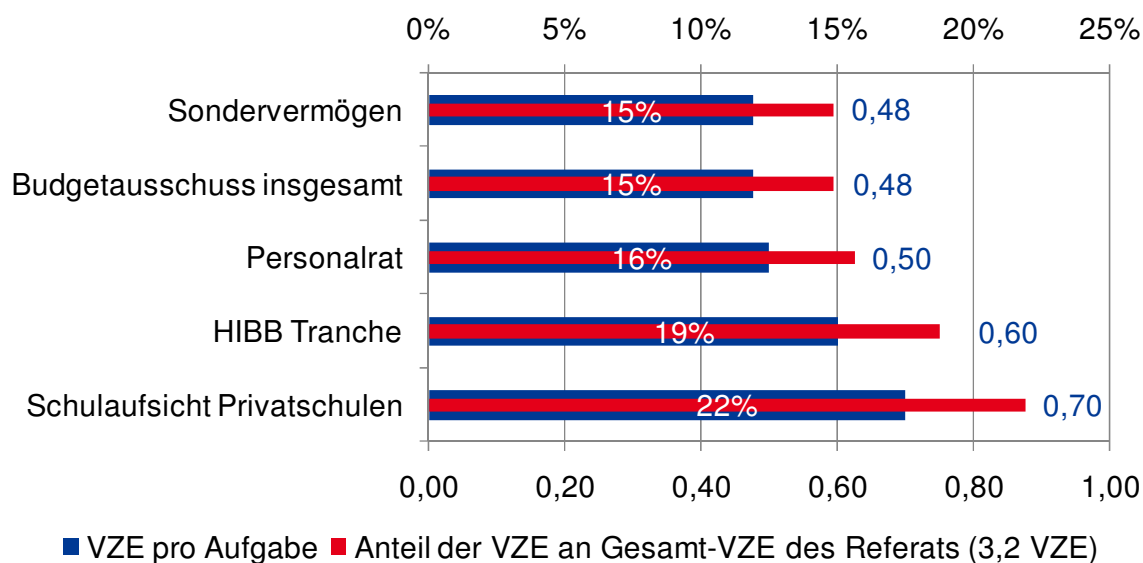
Im Folgenden werden die Referate vertieft betrachtet.

4.2.1 Schulaufsichten HI 10 – 14

Wesentliche Aufgabe des HIBB, die durch die Schulaufsichten wahrgenommen werden, ergeben sich aus § 85b Abs. 1 Nr. 1–7 HmbSG. Diese betreffen die staatlichen beruflichen Schulen.

Die Hauptaufgaben des Referats H 10 sind wie folgt:

Abbildung 14: Aufgaben und Personalaufwand HI 10



Quelle: Aufgabenerhebung der Prognos AG

Im Bereich der Aufsicht der Privatschulen trägt das HIBB nur die Fachaufsicht sowie die Erstellung fachlicher Stellungnahmen im Rahmen der Genehmigung von beruflichen Schulen in freier Trägerschaft, während die Rechtsaufsicht weiterhin durch die BSB wahrgenommen wird.

Für die Schulaufsicht nehmen die Aufsichtsaufgaben der 45 staatlichen Berufsschulen einen größeren Anteil der Arbeitszeit in Anspruch und werden durch die **Referate HI 11-14** wahrgenommen, die stellenmäßig ähnlich ausgestattet sind.

Tabelle 3: Stellenausstattung der Schulaufsichten

Referat	HI 11	HI 12	HI 13	HI 14
Stellenausstattung	1,5	1,5	1,5	2,3
Anzahl der zu beaufsichtigenden Schulen	11	10	11	13

Quelle: Aufgabenerhebung der Prognos AG

Je nach Referat liegt der Arbeitsanteil für die Schulaufsicht zwischen 1,05 VZE und 1,31 VZE und verteilt sich auf die folgenden Aufgaben:

- Förderung der Qualitätsentwicklung der Schulen über Ziel- und Leistungsvereinbarung
- Datengestützte Aufsicht über Schulentwicklung
- Nachfrageorientierte Beratung

- Maßnahmen zur Schulorganisation
- Umgehen mit Bürgerbeschwerden, Widersprüchen und Informationensuchen in Kooperation mit sonstigen Stellen in den Ämtern B, V und SP
- Personalführung und Personalentwicklung der Schulleiterinnen und Schulleiter
- Entwicklung und Implementierung neuer bildungspolitischer Vorhaben (insbesondere Herausforderungen an berufliche Bildung in der bildungspolitischen, europäischen und hamburgischen Diskussion)
- Querschnittsaufgaben.

Diese Kernaufgaben der Schulaufsicht wurden in der HIBB-Zentrale Anfang des Jahres 2010 abschließend definiert und werden in einem entsprechenden Papier vertiefend beschrieben. Dieses Papier wurde erstellt, um ein gemeinsames Aufsichtsverständnis im HIBB zu etablieren, zumal drei der Aufsichtsbeamten/-innen erst seit Gründung des HIBB ihren Dienst aufgenommen haben, davon eine neu in der FHH. Die Erarbeitung des Papiers ist ein Hinweis dafür, dass ein gemeinsames Verständnis von Aufsicht nicht vorhanden war. Die Entwicklung ist daher zu begrüßen, zumal sie die zeitgleiche Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses im HIBB (HIBB-Zentrale und Schulleitungen) flankiert.

Bei der Zuweisung der Schulen zu dem jeweiligen Aufsichtsreferat wird aussagegemäß ein Ausgleich hinsichtlich des zu leistenden Arbeitsaufwands angestrebt. Im Bereich der Querschnittsaufgabe findet dann eine Spezialisierung auf ausgewählte Bildungsgänge statt (z. B. berufliche Gymnasien), so dass für alle Bildungsgänge Spezialisten/-innen in der Schulaufsicht vertreten sind. Der Bereich duale Ausbildung wird durch alle Aufsichten bearbeitet. Eine Spezialisierung findet hier nicht statt.

Neben den Kernaufgaben der Schulaufsicht nehmen einzelne Referate in der Abteilung HI 1 noch zusätzliche Aufgaben wahr:

- HI 11 und 12 tragen gemeinsam die Verantwortung für die **Aufnahme externer Schüler/-innen** für die gesamte Abteilung (jeweils 0,2 VZE)
- Das Referat HI 14 verantwortet die **Schulentwicklung und Bildungsplanung im Bereich Altenpflege** (0,8 VZE) und durchbricht an dieser Stelle die Trennung zwischen Aufsicht HI

1 und Schulentwicklung HI 2. Aus dieser „Sonderaufgabe“ ergibt sich auch der höhere Stellenanteil in HI 14 (vgl. Tabelle 3).¹³

- Alle Schulaufsichten sind unterschiedlich stark in das **Reformprojekt „Übergang Schule/Beruf“** eingebunden: HI 11 (0,03 VZE), HI 12 (0,2 VZE), HI 13 (0,1 VZE).

Insbesondere bei den Aufgaben Entwicklung und Implementierung neuer bildungspolitischer Vorhaben und dem Reformprojekt „Übergang Schule/Beruf“ ist eine Abgrenzung zu den Aufgaben der Schulaufsicht in HI 1 und denen der Abteilung HI 2 (vgl. Kapitel 4.3) schwierig.

Auffällig bei den Schulaufsichten ist die sehr geringe Führungsspanne. Neben dem Personal in der HIBB-Zentrale sind die Aufsichten gleichzeitig Dienstvorgesetzte von zehn bis 13 Schulleitungen, die ihnen zugewiesen werden. Dennoch ist die Möglichkeit der Delegation von Aufgaben an die Schulleitungen vor dem Leitbild der „Selbstverantworteten Schule“ für die Schulaufsichten eher begrenzt. Die Schulleitungen stellen somit keine Mitarbeiter/-innen der Referate im klassischen Sinne dar.

4.2.2 HI 15 – Beratungs- und Unterstützungszentrum berufliche Bildung

Neben den Aufgaben der Schulaufsicht ist auch die Beratung durch das Beratungs- und Unterstützungszentrum berufliche Schulen (BZBS) in der Abteilung HI 1 verortet.

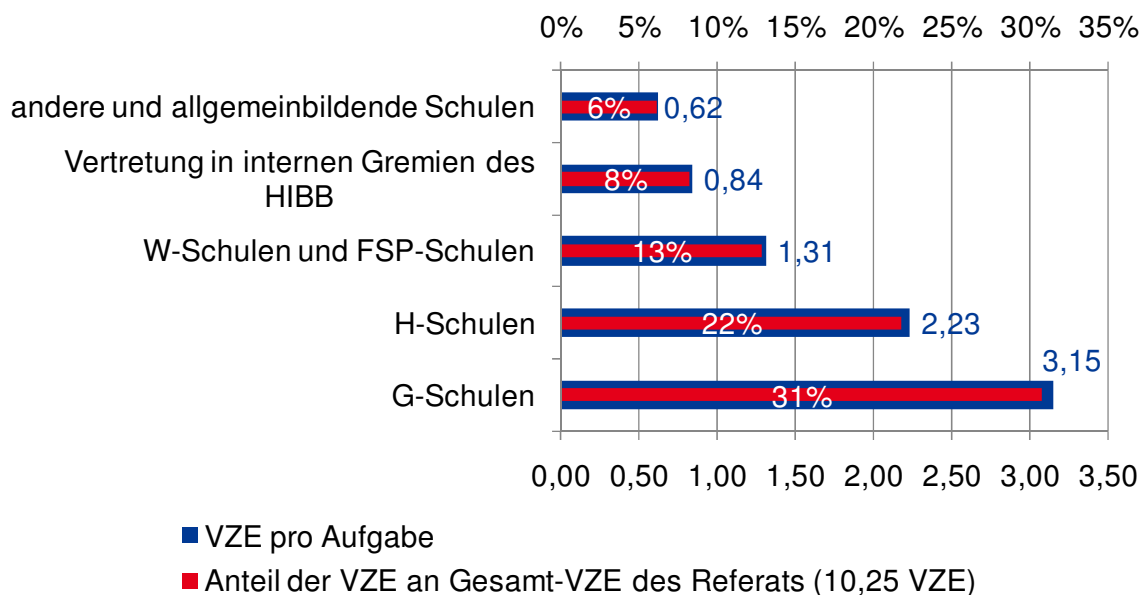
Das BZBS¹⁴ leistet v. a. psychologische Beratung für Schüler/-innen, Lehrer/-innen und Eltern in unterschiedlichen Fällen.¹⁵ Neben der Beratung ist das BZBS in der Vernetzung tätig und ist Anlaufstelle für ca. 1.000 Fälle pro Jahr. Über die Vernetzung und Beratung soll ein Beitrag zur Qualitätssicherung an Schulen geleistet werden, z. B. über die Vermeidung von Abbrüchen.

¹³ Begründung für die Zusammenlegung ist laut HIBB, dass sich zehn Schulen in freier Trägerschaft derzeit in einem mit hohem Prüfaufwand verbundenen Anerkennungsverfahren befinden.

¹⁴ Das BZBS berät Schüler/-innen und Eltern und unterstützt die berufsbildenden Schulen bei der Wahrnehmung ihres Erziehungs- und Bildungsauftrags.

¹⁵ Eine externe Evaluation der Regionalen Beratungs- und Unterstützungsstellen in Hamburg (Rebus) betrachtete 2008 auch das BZBS (ehemals Rebus Beruf). Angesichts des hohen Beratungsaufkommens im Vergleich zu anderen Beratungsstellen, sieht das Gutachten Hinweise auf einen Personalmehrbedarf im Beratungszentrum, der allerdings nicht weiter quantifiziert wird. Im Vergleich zum Zeitpunkt des Gutachtens (9,5 VZE) ist das BZBS bisher um 0,75 VZE gewachsen (10,25 VZE) (vgl. Rambøll Management (2008): Externe Evaluation der Regionalen Beratungs- und Unterstützungsstellen in Hamburg).

Abbildung 15: Aufgaben und Personalaufwand HI 15



Quelle: Aufgabenerhebung der Prognos AG

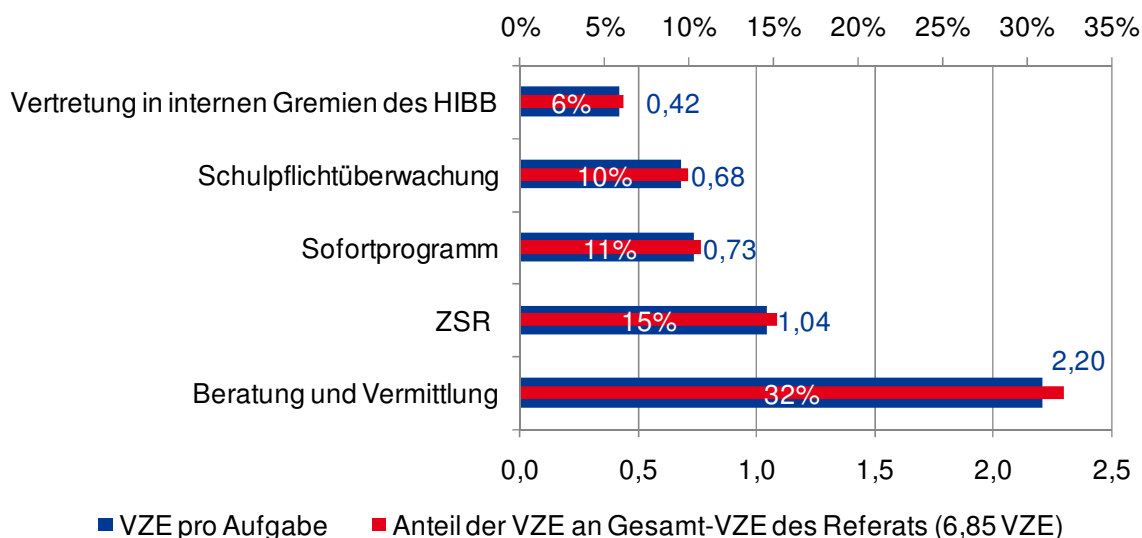
Wie die Aufgabenanalyse zeigt (Abbildung 15), fallen an unterschiedlichen Schultypen unterschiedliche Beratungsaufwände an. Nach eigenen Aussagen ergibt sich der Beratungsaufwand jedoch weniger aus dem Schultyp als vielmehr aus den Bildungsgängen (z. B. BV, Dual, etc.). In den BV-Bildungsgängen besteht aussagegemäß der höchste Beratungsaufwand. Die Intensität der Beratung ist außerdem abhängig von der Bekanntheit des Beratungsangebots des BZBS und der Offenheit der Lehrer/-innen und Eltern gegenüber einer solchen Beratung. Der mit 80 % überwiegende Teil der Beratungsaktivitäten wird durch Lehrer/-innen initiiert.

Die Beratung erfolgt vertraulich. Dennoch ist die Frage zu stellen, wie aggregierte Inhalte aus der Beratung z. B. stärker in die Inhalte der ZLV einfließen können.

4.2.3 HI 16 Informationszentrum HIBB

Der Abteilung HI 1, Steuerung und Beratung, ist auch das Informationszentrum des HIBB (HI 16) zugeordnet.

Abbildung 16: Aufgaben und Personalaufwände HI 16



Quelle: Aufgabenerhebung der Prognos AG

Wesentliche Aufgabe des Informationszentrums HIBB ist die **Beratung und Vermittlung** v. a. in Angebote der Berufsvorbereitungsschulen. Zusätzlich zu den eigenen Kräften kann das IZ auf Lehrer/-innen aus den BV-Schulen zurückgreifen, die zu Beratungsstunden verpflichtet sind (1/2 h pro Schüler/-in im BV-Jahr). Dadurch standen dem Informationszentrum 2009 zusätzlich 768 Stunden für Beratung und Vermittlung zur Verfügung (ca. 0,4 VZE).¹⁶ Das Informationszentrum HIBB wird vom neuen Übergangsmanagement maßgeblich betroffen sein.

Neben Beratung und Vermittlung übernimmt das IZ weitere Aufgaben wie das **Zentrale Schülerregister – ZSR**, die Betreuung des **Sofortprogramms** und die **Schulpflichtüberwachung**. Obgleich alle Schüler/-innen der Berufsvorbereitung im IZ beraten werden, können diese administrativen Aufgaben nicht als Kernaufgaben des IZ gelten.

4.2.4 Fazit zu Abteilung HI 1 – Steuerung und Beratung

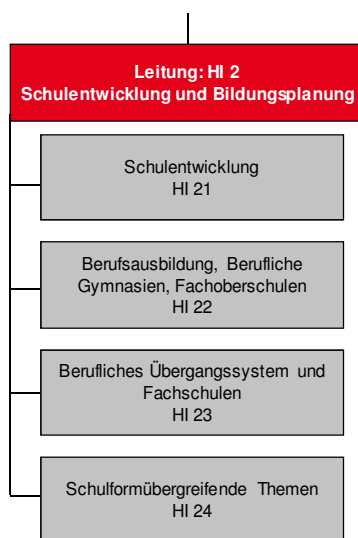
Als Ergebnisse der Betrachtung der Abteilung HI 1 lassen sich folgende wesentlichen Erkenntnisse zusammenfassen:

¹⁶ Aus der Zahl BV-Schüler/-innen ergibt sich 2009 ein höherer Anspruch an Beraterstunden (1373 Stunden). Diese Beraterstunden werden jedoch auch durch andere Institutionen und Vorhaben abgerufen (z. B. Beratung an Förderschulen), sodass sie nicht vollständig dem IZ-HIBB zur Verfügung stehen.

- Die Wahrnehmung der Kernaufgaben der Schulaufsicht wird von den Verantwortlichen unterschiedlich interpretiert. Die Definition von Kernaufgaben in der Aufsicht ist ein erster Schritt in Richtung eines gemeinsamen Verständnisses.
- Die Referate der Schulaufsicht sind sehr klein und weisen eine sehr geringe Führungsspanne auf.
- Die Aufgaben der Schulaufsichten weisen in Teilen Überschneidungen zur Abteilung HI 2 auf. Dies zeigt sich vor allem in den Aufgabenbereichen Entwicklung und Implementierung neuer bildungspolitischer Vorhaben und im Reformprojekt „Übergang Schule/Beruf“. Die Zusammenarbeit mit HI 2 ist optimierungsfähig.
- Das BZBS nimmt seine Aufgaben entsprechend der Anforderungen wahr. Eine separate Evaluation lieferte Hinweise auf eine eventuell zu geringe Personalausstattung.
- Neben den Beratungsaufgaben nimmt das IZ HIBB administrative Aufgaben wahr, deren Zuordnung fraglich ist. Das IZ wird von der Schulreform in besonderem Maße betroffen sein.

4.3 HI 2 – Schulentwicklung und Bildungsplanung

Abbildung 17: Ausschnitt aus dem Organigramm: HI 2



Quelle: HIBB

Die Abteilung HI 2 nimmt v. a. jene Aufgaben im HIBB wahr, die dem Bereich der ministeriellen Aufgaben zugeordnet werden. Dabei stehen Aufgaben der Schulentwicklung und Bildungs-

planung sowie der Schulreform im Vordergrund. Darüber hinaus betreut HI 2 diverse innovative bildungspolitische Projekte.

Tabelle 4: Übersicht Stellen in der Abteilung HI 2

Referat	Anzahl VZE gesamt*	davon "irreguläre" Stellen**	Anteil "irreguläre" Stellen in %	Laufbahngruppen (total)			Laufbahngruppen (in %)			Führungsspanne auf Referatebene
		davon "zusätzliche" Stellen**	davon "zusätzliche" Stellen in %	höherer Dienst	gehobener Dienst	mittlerer Dienst	höherer Dienst	gehobener Dienst	mittlerer Dienst	
HI 2	6,75	5,5	81%	5,0	1,0	0,75	74%	15%	11%	HI 2 11,9
HI 21		0,0	0%							HI 21 5,75
HI 22	2,5	2,0	80%	2,5	0,0	0,0	100%	0%	0%	1,5
		0,0	0%							
HI 23	2,65	0,0	0%	1,86	0,79	0,0	70%	30%	0%	1,65
		0,0	0%							
HI 24	1,0	1,0	100%	1,0	0,0	0,0	100%	0%	0%	0,0
		0,0	0%							
Summe	12,9	8,5	66%	10,36	1,79	0,75	80%	14%	6%	2,2

Quelle: Aufgabenerhebung der Prognos AG

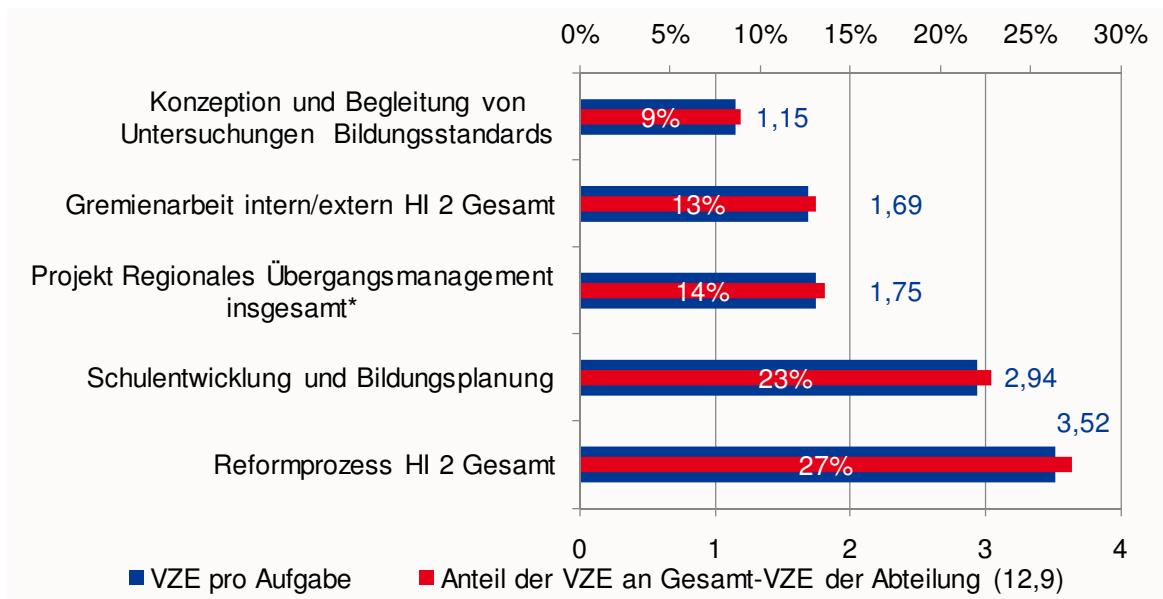
Bei der Analyse der Stellenverteilung fällt auch für HI 2 die Zahl an kleinen Referaten auf. Drei der vier Referate weisen eine Führungsspanne unter zwei Personen auf. Ebenso fällt der hohe Anteil „irregulärer“ Stellen auf, der sich jedoch v. a. aufgrund der Fachreferenten/-innen in HI 21 ergibt.¹⁷

Bis Ende 2008 waren Teile des heutigen Amtes W Teil von HI 2.

Die Aufgaben der gesamten Abteilung stellen sich wie folgt dar:

¹⁷ Die Fachreferentenstellen dienen der Bearbeitung bildungspolitischer Projekten und der Führungskräftenachwuchsgewinnung und sind zeitlich befristet besetzt.

Abbildung 18: Aufgaben und Personalaufwand HI 2



Quelle: Aufgabenerhebung der Prognos AG

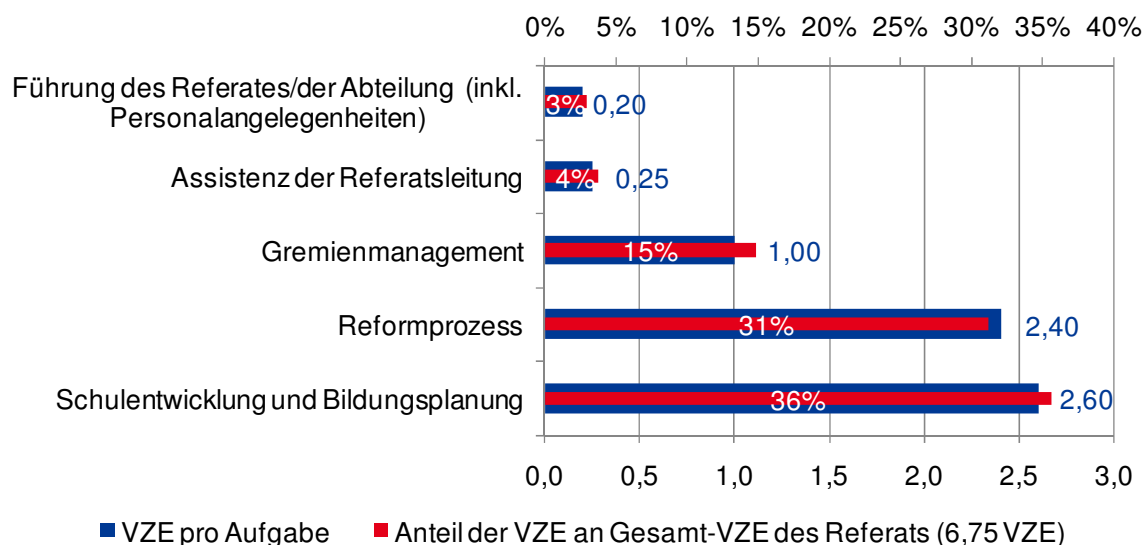
*Stellen werden vom BMBF gefördert.

Den größten Teil der Ressourcen in der gesamten Abteilung bindet der **Reformprozess**. Die **Schulentwicklung und Bildungsplanung** (z. B. Freigabe von Prüfungsfragen, Aktualisierung APOs etc.), das **Projekt Regionales Übergangsmanagement**, die **Gremienarbeit** (1,69 VZE) und die **Konzeption und Begleitung von Untersuchungen Bildungsstandards** (1,15 VZE) gehören zu den weiteren Hauptaufgaben.

4.3.1 HI 21 – Schulentwicklung

Das Referat HI 21 ist mit 6,75 VZE das größte Referat in Abteilung HI 2. Dabei besteht ein wesentlicher Teil der Personalressourcen dieses Referats aus den Fachreferent/-innen. Bei den Fachreferenten/-innen (4,0 VZE) handelt es sich um Lehrer/-innen der berufsbildenden Schulen, die zu 50% in der HIBB-Zentrale tätig sind. Die Referatsleitung HI 21 und die Abteilungsleitung HI 2 werden in Personalunion geführt. Die Hauptaufgaben des Referats sind in Abbildung 19 dargestellt.

Abbildung 19: Aufgaben und Personalaufwand HI 21



Quelle: Aufgabenerhebung der Prognos AG

Auch die anderen Referatsleitungen in HI 2 und die Schulaufsichten in HI 1 greifen aussagegemäß bei der Bearbeitung einzelner Fragestellungen und Projekte auf die Fachreferenten/-innen zu. Sie besitzen hier jedoch keine Weisungsbefugnisse. Der Bedarf wird mit der Referatsleitung HI 21 abgestimmt. Gleichzeitig müssen die Fachreferenten/-innen parallel ihre Aufgaben an den Schulen wahrnehmen, die nach Aussage der Akteure Vorrang vor der Arbeit in der HIBB-Zentrale genießen.

Die Abteilungen HI 1 und HI 2 haben aufgrund der erlebten Probleme in der Zusammenarbeit im Jahr 2010 eine neue Form der Kommunikationsstruktur implementiert. Demnach finden wöchentliche Sitzungen der beiden Abteilungen statt, um die gegenseitige Information zu verbessern. Trotz dieser neuen Struktur hat sich die Zusammenarbeit noch nicht verbessert, auch weil die Teilnahmedisziplin nicht durchgängig gegeben ist. Nach Aussagen der beteiligten Akteure existieren Überschneidungen zu anderen Sitzungen (z. B. „Kleine HIBB Runde“), auch gibt es hinsichtlich der einzelnen Tagesordnungspunkte keine ausreichende Transparenz (z. B. kein Zugriff auf Unterlagen im gemeinsamen Laufwerk IBIS).

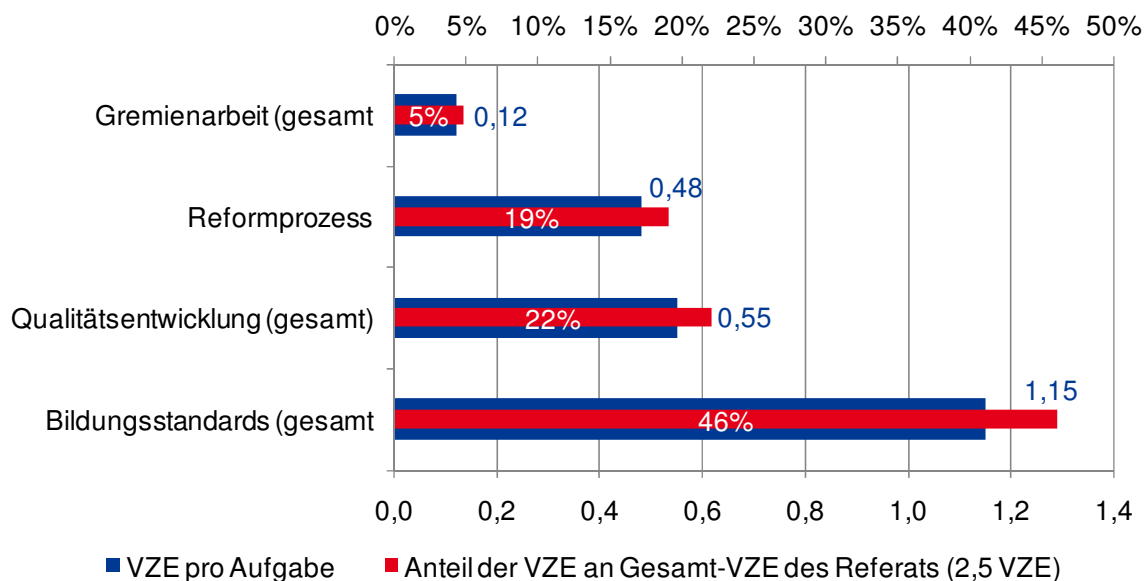
4.3.2 HI 22 – Berufsausbildung, berufliche Gymnasien, Fachoberschulen

Im Referat HI 22 werden v. a. die Aufgaben im Bereich der **Bildungsstandards** und der **Qualitätsentwicklung** bearbeitet, die aussagegemäß einen projektartigen Charakter haben. Aber

auch der **Reformprozess** und die **Gremienarbeit** binden Personalressourcen (siehe Abbildung 20).

HI 22 setzt sich zu 80 % aus Stellen in Fremdnutzung und Abordnung zusammen.

Abbildung 20: Aufgaben und Personalaufwand HI 22



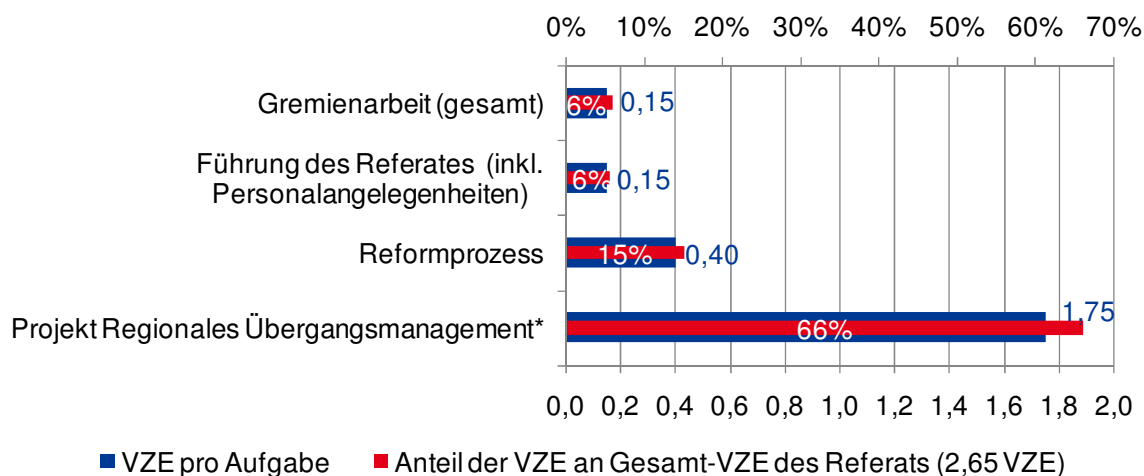
Quelle: Aufgabenerhebung der Prognos AG

Die Arbeit am Reformprozess bindet aussagegemäß Kapazitäten, die bei Aufgaben wie Bildungsplanung, Normmonitoring, Überarbeitung von Prüfungsordnungen fehlen. Somit können diese Regelaufgaben weniger systematisch als eigentlich erforderlich und im Sinne eines Steuerungskreises bearbeitet werden.

4.3.3 HI 23 – Berufliches Übergangsmanagement und Fachschulen

Im Referat HI 23 bindet das **Projekt Regionales Übergangsmanagement** insgesamt 66 % der Personalressourcen. Das Projekt wird durch das BMBF gefördert. Andere Aufgaben sind der Abbildung 21 zu entnehmen.

Abbildung 21: Aufgaben und Personalaufwand HI 23



Quelle: Aufgabenerhebung der Prognos AG

* gefördert durch das BMBF

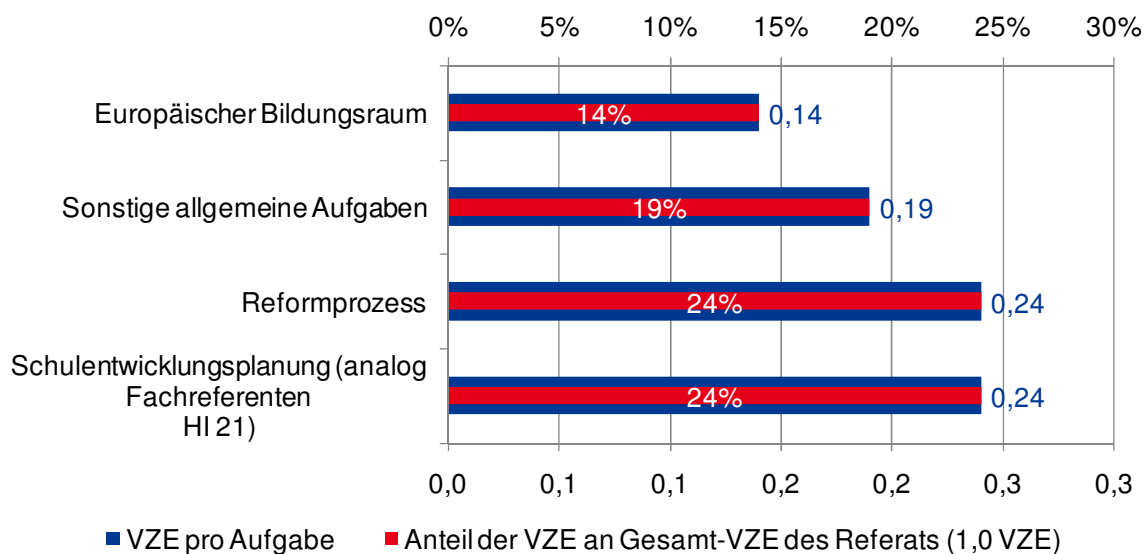
Das Projekt im Jahr 2009 bildete eine Ausnahme. Die Kernaufgaben des Referats sind die Reform der beruflichen Bildung sowie die Reform von Bildungsgängen in der Berufsvorbereitung.

4.3.4 HI 24 – Schulformübergreifende Themen

Das Ein-Personen-Referat HI 24 wird durch einen Fachreferenten besetzt. Dementsprechend werden hier analog zu den Fachreferenten/-innen in HI 21 Aufgaben der **Schulentwicklungsplanung** wahrgenommen. Neben dem **Reformprozess** und **sonstigen allgemeinen Aufgaben** besteht ein Schwerpunkt im **Europäischen Bildungsraum**.

Die Stelle in HI 24 ist eine VZE in Fremdnutzung.

Abbildung 22: Aufgaben und Personalaufwand HI 24



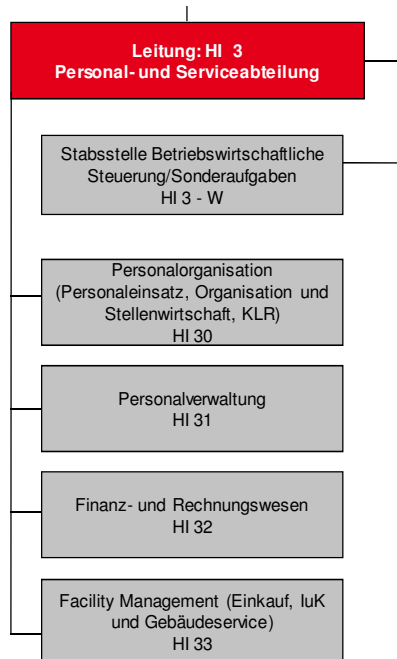
Quelle: Aufgabenerhebung der Prognos AG

4.3.5 Fazit HI 2 – Schulentwicklung und Bildungsplanung

- Die Arbeit mit den Fachreferenten/-innen gestaltet sich z. T. schwierig.
 1. Die Zusammenarbeit mit den Fachreferenten/-innen ist mit der Leitung von HI 21 abzustimmen (Flaschenhalsproblematik).
 2. Fachreferenten/-innen stehen der HIBB-Zentrale nur zu 50% zur Verfügung; die Arbeit an den Schulen hat Vorrang.
- Die Strukturen der Zusammenarbeit mit HI 1 gewährleisten nicht das erforderliche Maß an Transparenz und Austausch
- Viele Aufgaben in HI 2 sind projektartig gestaltet bzw. sind von vornherein zeitlich befristete Projekte.
- Die Referate in HI 2 weisen größtenteils eine niedrige Führungsspanne auf (in drei Referaten <2).
- Die Schulreform bindet einen wesentlichen Teil der Ressourcen von HI 2 (3,52 VZE) und stellt keine Regelaufgabe dar.

4.4 HI 3 – Personal- und Serviceabteilung

Abbildung 23: Ausschnitt aus dem Organigramm: HI 3



Quelle: HIBB

HI 3 ist die Serviceabteilung der HIBB-Zentrale. Sie bearbeitet Aufgaben im Bereich Personal, Finanz- und Rechnungswesen und Beschaffung. Ihre Dienstleistungen stellt sie bei Bedarf anderen Abteilungen zur Verfügung.

Tabelle 5: Übersicht Stellen in der Abteilung HI 3

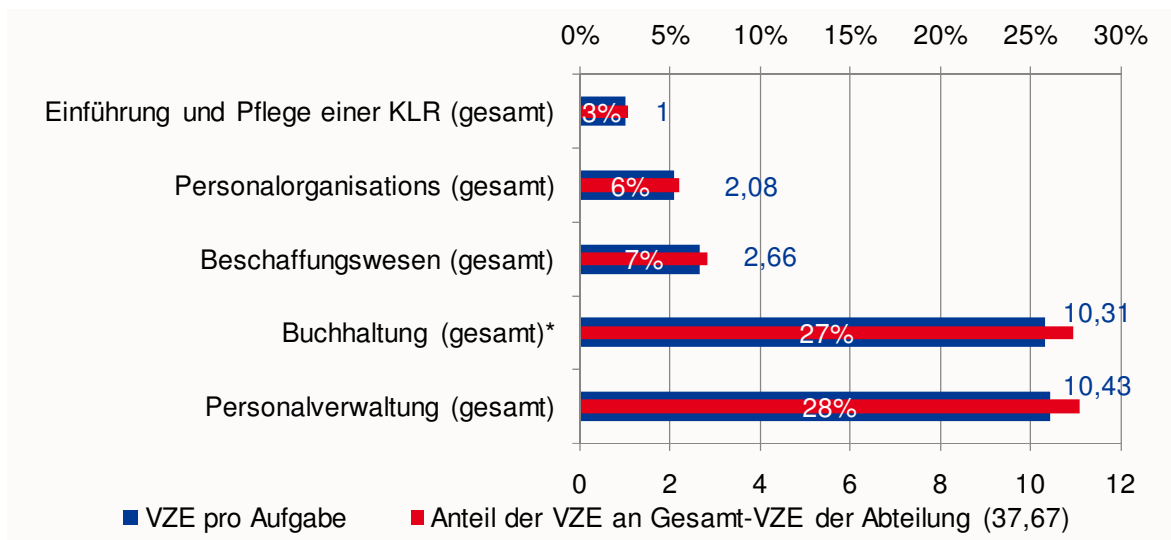
Referat	Anzahl VZE gesamt*	davon "irreguläre" Stellen**		Laufbahngruppen (total)			Laufbahngruppen (in %)			Führungs- spanne auf Referats- ebene
		davon "zusätzliche" Stellen**	Anteil "irreguläre" Stellen in %	davon "zusätzliche" Stellen in %	höherer Dienst	gehobener Dienst	mittlerer Dienst	höherer Dienst	gehobener Dienst	
HI 3	1,0	0,0	0%	1,0	0,0	0,0	100%	0%	0%	0,0
HI 3 W	1,0	0,0	0%	1,0	0,0	0,0	100%	0%	0%	0,0
HI 30	4,0	0,0	0%	0,0	3,0	1,0	0%	75%	25%	3,0
HI 31	14,17	0,0	0%	0,0	3,0	11,17	0%	21%	79%	13,17
HI 32	13,0	0,0	0%	0,0	2,0	11,0	0%	15%	85%	12,0
HI 33	4,5	0,0	0%	0,0	1,0	3,5	0%	22%	78%	3,5
Summe	37,67	5,8	15%	2,0	9,0	26,67	5%	24%	71%	5,3

Quelle: Aufgabenerhebung der Prognos AG

In der Abteilung sind 5,8 „irreguläre“ Stellen. Die Beschäftigung dieser Mitarbeiter/-innen ermöglichte u. a. die rechtzeitige Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens im HIBB.

Gesamthaft stellen sich die Aufgaben von HI 3 wie folgt dar:

Abbildung 24: Aufgaben und Personalaufwand in Abteilung HI 3



Quelle: Aufgabenerhebung der Prognos AG

*ca. 4 VZE in der Buchhaltung werden durch Zeitarbeitskräfte/Asklepios-Rückkehrer abgedeckt und sind nicht Teil des regulären Stellenplans.

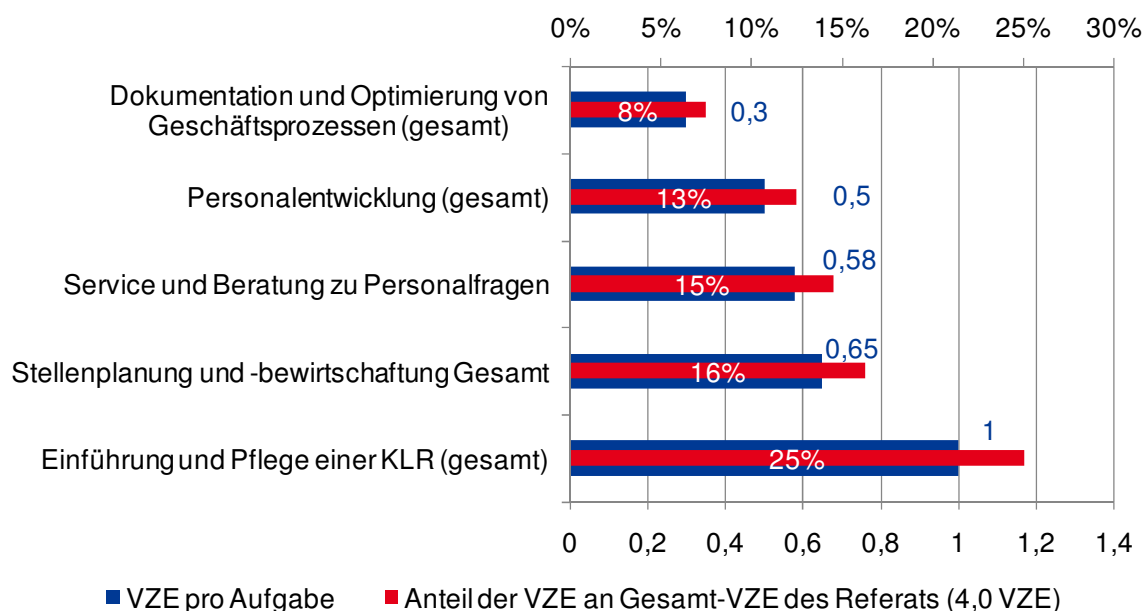
Neben den regulären Referaten ist der Abteilungsleitung HI 3 seit Juni 2009 die Stabsstelle HI 3-W zugeordnet (1 VZE), die

Sonderaufgaben bearbeitet. Wesentliche Aufgaben sind hier betriebswirtschaftliche Schulungen der Schulbüros, Unterstützung bei der Erstellung von Abschlüssen und die Clearingstelle Budget.

Als Leitung der Serviceabteilung hat HI 3 die Funktion des stellvertretenden BfH inne. Die Kompetenz für die Binnenorganisation der HIBB-Zentrale liegt jedoch bei der HIBB-Geschäftsführung.

4.4.1 HI 30 – Personalorganisation

Abbildung 25: Aufgaben und Personalaufwand HI 30



Quelle: Aufgabenerhebung der Prognos AG

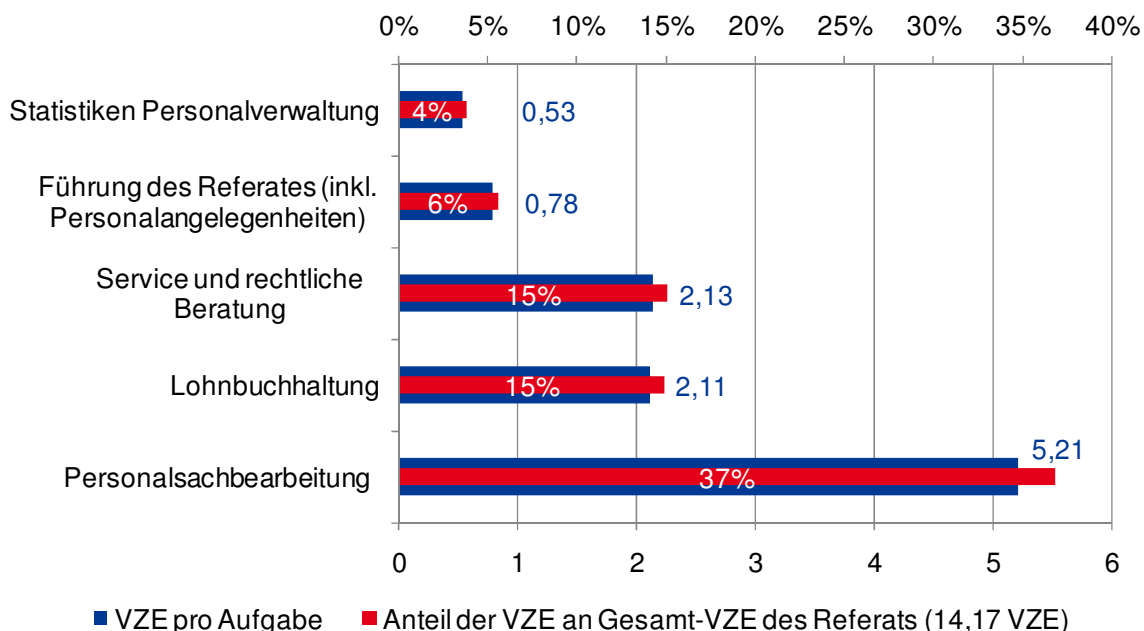
Die **Einführung und Pflege einer Kosten- und Leistungsrechnung** ist dem Referat HI 30 zugeordnet.¹⁸ Die **Dokumentation und Optimierung von Geschäftsprozessen** umfasst derzeit v. a. die Arbeit am Geschäftsverteilungsplan. Die Dokumentation von Geschäftsprozessen wird demgegenüber derzeit in HI S wahrgenommen.

¹⁸ Eine KLR ist bisher im HIBB nicht eingeführt und befindet sich derzeit noch im Ende der Konzept-Phase. Die Zuordnung der KLR zum Bereich Personalorganisation wird mit dem hohen Anteil der Personalkosten begründet.

4.4.2 HI 31 - Personalverwaltung

Die Hauptaufgaben von H 31 sind wie folgt:

Abbildung 26: Aufgaben und Personalaufwand HI 31



Quelle: Aufgabenerhebung der Prognos AG

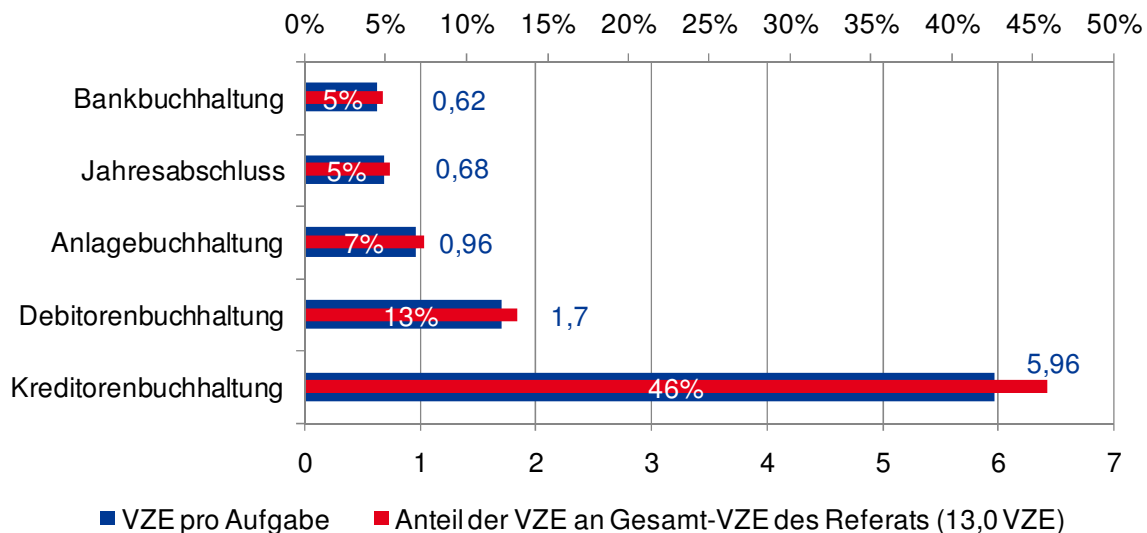
Die Hauptaufgaben von HI 31 sind der Personalverwaltung zuzuordnen. Auch hier sind die Hauptabnehmer die Schulen und weniger die HIBB-Zentrale. HI 31 ist das größte Referat in der HIBB-Zentrale, daher bindet die Führung des Bereichs einen nicht unwesentlichen Teil der Personalressourcen.

Werden die Personalkapazitäten addiert, die das Personal betreut (Personalsachbearbeitung, Lohnbuchhaltung, Service und rechtliche Beratung), so ergibt sich eine Stärke von 9,45 VZE. Bei einer Personalstärke im HIBB von 3.566 Personen ergibt sich ein Betreuungsschlüssel von 1:377. Die BSB geht von einem Schlüssel von 1:400 aus.

Das Referat übernimmt zentrale Servicefunktionen für die Schulen, die seit HIBB-Gründung ihr Personal selber auswählen und einstellen.

4.4.3 HI 32 – Finanz- und Rechnungswesen

Abbildung 27: Aufgaben und Personalaufwände HI 32



Quelle: Aufgabenerhebung der Prognos AG

Die Aufgaben in HI 32 beziehen sich fast ausschließlich auf die Buchhaltung. Den mit Abstand größten Anteil nimmt hier die **Kreditorenbuchhaltung** ein. Eine weitere zentrale Aufgabe in HI 32 ist die Erstellung des **Jahresabschlusses**.

Die Personalkapazitäten für Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung (7,66 VZE) bearbeiten rd. 90.000 Belege im Jahr. Dies sind rd. 11.700 Belege pro VZE. Ein Benchmarkwert von KPMG weist im Median ein Aufkommen von 7.500 Belegen je VZE aus. HI 32 ist ein zentraler Ansprechpartner und somit eine Serviceeinheit für die Schulen. Mit Einführung und Betrieb des kaufmännischen Rechnungswesens hat das Referat die Schulen maßgeblich unterstützt.

4.4.4 HI 33 – Facility Management

Der Name des Referats (4,5 VZE) ist irreführend, da der überwiegende Teil der Aufwände im Bereich **Beschaffung** (2,66 VZE) erfolgt. Hier stellt die HIBB-Zentrale bei Beschaffungen im HIBB die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit sicher und berät Schulen bei Beschaffungsvorhaben. Weitere Aufgaben sind das **Vertragsmanagement** (0,33 VZE), **Service und Beratung im Bereich IT** (0,25 VZE) und **Sonstige allgemeine Aufgaben** (0,61 VZE).

4.4.5 Fazit HI 3 – Personal- und Serviceabteilung

- HI W erfüllt keine klassische Stabsfunktion.
- Die Zuordnung der Aufgabe der Einführung einer KLR zum Bereich Personalorganisation ist unüblich, vor dem Hintergrund des Umfangs der Personalkosten jedoch nachvollziehbar
- Die Analyse der gesamten Abteilung HI 3 zeigt eine sehr geringe Zahl an Beschäftigten im höheren Dienst (2 VZE). Obwohl eine solche Ungleichverteilung mit Blick auf die anderen Abteilungen für eine Serviceabteilung üblich ist, fällt auf, dass in Abteilung HI 3 auch die Führungskräfte der Referate dem gehobenen Dienst zugeordnet werden.

Von allen Abteilungen der HIBB-Zentrale ist HI 3 am meisten von den organisationalen Änderungen, die durch die Schaffung des Landesbetriebs HIBB verursacht wurden, betroffen. Die Verantwortung für die „Wesensmerkmale“ eines Landesbetriebs nach § 26 LHO liegt bei HI 3.

4.5 Herausforderungen

Die wesentlichen Herausforderungen für die nächsten Jahre für die Binnenorganisation der HIBB-Zentrale sind folgende:

- Um die Schulreform konsequent umzusetzen, neue Entwicklungen von außen aufgreifen und an die Schule herantragen zu können sowie Impulse aus den Schulen aufzugreifen und zu verbreiten ist eine klare Struktur erforderlich, die Aufsicht und Schulentwicklung insofern trennt, als die Schulen voneinander unterscheidbare Ansprechpartner/-innen haben, zugleich aber den Austausch und die Kommunikation zwischen beiden Aufgaben optimal gestaltet.
- Die Schulreform, v. a. das neue Übergangsmanagement, hat Auswirkungen auf die Ausrichtung der Angebote des Informationszentrums HIBB.
- Die Gründung des HIBB hat in der operativen Arbeit vor allem die Abteilung HI 3 betroffen. Eine Herausforderung für die Zukunft ist in der Organisationsentwicklung die Zusammenführung der pädagogischen und nicht-pädagogischen Einheiten der HIBB-Zentrale.

Herausforderungen in Bezug auf die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren werden unten aufgegriffen.

4.6 Bewertung

Insgesamt zeigt sich bei der Betrachtung der Aufgaben und Personalaufwände in der HIBB-Zentrale, dass der Großteil der Personalaufwände für die Kernaufgaben eingesetzt wird. Die HIBB-Zentrale **verwendet** ihre **Personalressourcen** somit **insgesamt sachgerecht**.

Gleichzeitig ist die **Zuweisung einzelner Aufgaben zum jeweiligen Referat** problematisch:

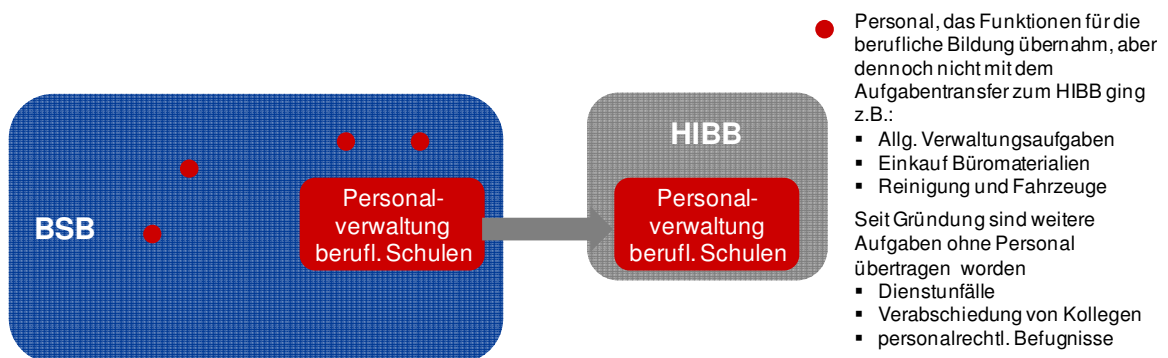
- Die Zusammenführung von Schulaufsicht sowie Schulentwicklung und Bildungsplanung im Bereich Altenpflege widerspricht dem sonst konsistenten Prinzip der Trennung beider Bereiche in HI 1 und 2.
- Die Beratungsleistungen des Informationszentrums HIBB werden bereits heute zu einem großen Teil durch dezentrale Personalressourcen geleistet. Der Mehrwert einer zentralen Anlaufstelle ist auch vor dem Hintergrund der Schulreform in Frage zu stellen.

Bei der strukturellen Analyse der HIBB-Zentrale fällt die **große Zahl sehr kleiner Referate** auf. In fünf Referaten (HI 11, 12, 13, 24 und 3-W), und damit ca. einem Drittel aller Referate, setzt sich das Referat aus der Leitung und einer (bzw. keiner) nur anteiligen Unterstützungskraft zusammen. In drei Referaten (HI 14, 22 und 23), und damit einem Fünftel aller Referate, steht die Leitung weniger als 2 VZE vor. Eine solch geringe Führungsspanne birgt das Risiko von Qualitätsdefiziten und Doppelarbeit im Bereich Führung.

Beim Blick auf die Aufgaben gilt es auch die Arbeit an der **Schulreform** hervorzuheben, die insgesamt 4,57 VZE (HI 1 1,05 VZE + HI 2 3,52 VZE) bindet, bzw. 6,5% der gesamten VZE der HIBB-Zentrale. Obgleich die Schulreform sachlich und fachlich in der HIBB Zentrale zu bearbeiten ist, stellt sie keine Regelaufgabe dar, für die explizit Ressourcen vorgesehen sind bzw. Ressourcen aus der BSB übertragen wurden. Gleichzeitig bindet sie einen Teil der Personalkapazitäten der HIBB-Zentrale.

Mit der Gründung des HIBB sind Aufgaben von der Behörde an den Landesbetrieb übertragen worden. Dabei wurden die Aufgabenübertragung und die Ermittlung des Stellenbedarfs nicht konsistent zueinander umgesetzt.

Abbildung 28: Aufgaben- und Stellenübertragung (schematisch)



Quelle: Prognos AG

Die Abbildung veranschaulicht, dass

- nicht alle Stellenanteile, die für die Aufgabenerledigung vor der Gründung des HIBB in der BSB eingesetzt wurden, an das HIBB übertragen wurden. Dies trifft vor allem im nicht-pädagogischen Verwaltungsbereich zu. Auch die REBUS-Stellen sind nicht vollständig übertragen worden.
- die Personalbedarfsplanung zur Gründung des HIBB ausschließlich die definierten Routineaufgaben, nicht aber zusätzliche temporäre Aufgaben, wie bspw. Projekte wie die SAP-Einführung, berücksichtigt hat.
- seit Gründung des HIBB weitere zusätzliche Aufgaben ohne entsprechende Personalressourcen an das HIBB übertragen wurden (bspw. Dienstunfälle, Verabschiedung von Personal).

Zudem ist Folgendes anzumerken:

- Einige Kompetenzen für die eigenständige Arbeit als Landesbetrieb wurden erst später (z. B. Funktion BfH) oder noch gar nicht (z. B. luK) an das HIBB übertragen.
- Nicht alle Schnittstellen wurden bislang definiert, z. B. bei Schulentwicklung und Personalorganisation. Zudem sind Budgets nicht entflochten worden, z. B. bei luK und beim Landesinstitut. Somit kann noch keine vollständige Kostentransparenz hergestellt werden.

Das HIBB konnte die Minderausstattung ausgleichen, indem es freigesetzte Arbeitskräfte aus anderen Teilen der Hamburger Landesverwaltung bzw. Zeitarbeitskräfte eingesetzt hat (z. B. Einsatz der sogenannten Asklepios-Rückkehrer/-innen). In der Konsequenz ergibt sich daraus in der Analyse ein relativ **hoher Anteil „irregulärer“ bzw. „zusätzlicher Stellen“** in der HIBB Zentrale (vgl. Angaben zur Einführung jeder Abteilung).

Abbildung 29: Verteilung „irregulärer“ und „zusätzlicher Stellen“ auf die Abteilungen

	HIBB-Zentrale Gesamt	HI 1	HI 2	HI 3
Anteil „irreguläre Stellen“	22,6 %	22,8 %	65,9 %	0 %
Anteil „zusätzliche Stellen“ gesamt	13,7 %	8,8 %	15,5 %	15,3 %
Anteil „irreguläre und zusätzliche Stellen“ gesamt	36,3 %	31,6 %	81,4 %	15,3 %

Quelle: Geschäftsverteilungsplan des HIBB

Insgesamt werden durch die umfassende Nutzung der Möglichkeiten von Abordnung und Fremdnutzung von Stellen relativ viele Aufgaben durch Pädagogen/-innen wahrgenommen, da sie den größten Anteil an den Stellen des HIBB darstellen. Auch wenn dies im Bildungsbereich üblich ist, führen Abordnungen und Fremdnutzungen von Lehrer/-innenstellen in der Praxis dazu, dass Verwaltungsaufgaben (z. B. Gremienmanagement) durch hochqualifizierte Lehrer/-innen (mind. A 13) wahrgenommen werden, die anderswo in der Verwaltung üblicherweise durch Fachkräfte des gehobenen Dienstes durchgeführt werden können. Vor dem Hintergrund eines effizienten Einsatzes von Personalmitteln ist hier die Kongruenz von Aufgaben- und Qualifikationsprofil fraglich.

Bei den Darstellungen der Aufgaben in den Abteilungen HI 1 und 2 werden diverse Überschneidungen augenfällig. Die Schulaufsichten aus HI 1 ebenso wie die Beschäftigten in HI 2 bearbeiten im Rahmen ihrer Regelaufgaben Fragestellungen im Bereich Schulentwicklung und Bildungsplanung. Eine klare Abgrenzung ist hier nicht gegeben. Dadurch kommt es zu unklaren Verantwortlichkeiten, unklaren Schnittstellen und Doppelarbeiten, die aussagegemäß sowohl die Arbeit innerhalb der HIBB-Zentrale als auch mit externen Akteuren behindert.

5 Zusammenarbeit innerhalb des HIBB

In den folgenden Abschnitten wird der Status quo der Umsetzung der Zusammenarbeit und Steuerung innerhalb des HIBB dargestellt. Dazu werden die wesentlichen Instrumente zur Gestaltung der Zusammenarbeit dargestellt und analysiert. Abschließend erfolgt eine Gesamtbewertung der Zusammenarbeit, die zukünftige Herausforderungen berücksichtigt.

5.1 Ziele

Vor dem Hintergrund der Zielsetzungen zur Stärkung der Selbstständigkeit der beruflichen Schulen und Steigerung von Qualität in Unterricht und Schule sind verschiedene Veränderungen hinsichtlich der Schulverwaltung und -entwicklung etabliert worden, welche die Zusammenarbeit innerhalb des HIBB-Systems strukturieren. Als neue Instrumente zur ergebnisorientierten Steuerung sind insbesondere Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowie eine veränderte Rolle der Schulaufsicht Elemente dieser Entwicklung (Drucksache 18/3780, Teil II A 3.).

Weitere Aspekte der Zusammenarbeit im HIBB beziehen sich auf Fragen des (gemeinsamen) Schulmanagements im Hinblick auf die Einführung eines kaufmännischen Rechnungswesens, Qualitätsmanagement, Personalentwicklung und das „Führungsverständnis“ im Rahmen des HIBB sowie die Einrichtungen der Informations- und Beratungszentren.

5.2 Stand

5.2.1 Ziel- und Leistungsvereinbarungen

Wie in § 85 HmbSG festgelegt, erfolgt die „Schulaufsicht über die staatlichen Schulen (...), insbesondere durch den Abschluss und die Kontrolle von Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den Schulleitungen.“ Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen basieren dabei auf dem Orientierungsrahmen Schulqualität und werden zwischen der HIBB-Zentrale – vertreten durch die Schulaufsicht – und den einzelnen Schulen abgeschlossen. Der Zeitraum für die Ziel- und Leistungsvereinbarungen betrug bis 2009 jeweils ein Jahr und wurde dann auf zwei Jahre – mit einem Zwischenprüfungsgespräch nach einem Jahr für ggf. notwendige Nachsteuerungen – verlängert.

Insgesamt umfassen die ZLV je vier Ziele, wobei Oberziele zum Teil von der HIBB-Zentrale festgelegt werden. Die vom HIBB für die Schulen festgelegten Ziele orientieren sich dabei im Sinne der angestrebten Zielkaskade an der eigenen ZLV, die die HIBB-Zentrale mit der BSB schließt. So findet sich das Ziel 2.1 „(Fortsetzung der) Einführung eines Qualitätsmanagements in beruflichen Schulen“ der ZLV von BSB und HBB für die Jahre 2009 und 2010 in den Zielvereinbarungen der HIBB-Zentrale mit den Schulen wieder.

Die Definition sowie die Ausgestaltung der weiteren Ziele erfolgt auf Vorschlag der Einzelschule. Der schulinterne Prozess der Zieldefinition gestaltet sich nach Angaben der befragten Schulleitungen, Lehrer/-innen und Wirtschaftsvertreter/-innen an den einzelnen Schulen dabei unterschiedlich. Teilweise werden die Schulgremien (Lehrerkonferenz, Schulvorstand) breit in die Findung und Entwicklung einbezogen, teilweise werden Ziele lediglich vorgestellt und abgestimmt.

Die Steuerung über ZLV wird von den befragten Schulvertretern/-innen grundsätzlich als gutes und im Sinne der Selbstverantwortung sinnvolles Instrument bewertet. Gleichzeitig sehen die Befragten jedoch (noch) Verbesserungspotential in der Umsetzung. Zum einen wird von mehreren Schulleitungen sowie Lehrern/-innen kritisch bewertet, dass Ziele bereits vorgegeben sind, da so die Entwicklungsoptionen und Selbstverantwortung der Einzelschulen eingeschränkt werde. Zum anderen kommt nach Aussage der Befragten der Nachhaltigkeit und Prüfung der Zielerreichung bzw. ggf. Nachsteuerung aktuell ein zu geringes Gewicht bzw. eine zu geringe Verbindlichkeit zu. Entsprechend erfüllen die Zielvereinbarungen aus der Sicht vieler beteiligter Akteure nicht ihre Aufgabe als zentrales Steuerungsinstrument wie es im Gesetz definiert ist.

Von Wirtschaftsvertretern/-innen werden einige der definierten Ziele als wenig überzeugend bewertet. Insbesondere wird kritisiert, dass die formulierten Ziele nicht ausreichend spezifisch und messbar seien. Dies ist aus Sicht der Evaluator/-innen zumindest teilweise zutreffend. Der in den letzten Jahren zugenommene Trend zur Ergebnisorientierung spiegelt sich noch nicht umfassend in den Zielformulierungen. So fokussieren sich Zielvereinbarungen häufig auf Prozesse und Instrumente („erarbeitet ein Konzept zur Reduzierung der Abbrecherquote“) und nicht auf Ergebnisse („senkt die Abbrecherquote von ... auf ...“).

5.2.2 Aufsicht über die Schulen

Mit der Ausgliederung aus der Behörde übernimmt die HIBB-Zentrale die „Schulverwaltung und Schulaufsicht der staatlichen

beruflichen Schulen“ (§ 85a HmbSG) in Hamburg. Neben dem unter Kapitel 5.2 beschriebenen Instrument der Ziel- und Leistungsvereinbarungen definiert das Hamburgische Schulgesetz unter § 85 Abs. 2 dabei die Aufgaben der Schulaufsicht wie folgt: „Die Schulaufsicht berät und unterstützt die Schulen in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben auch im Bereich der erweiterten Selbstverantwortung.“ Die Rolle der Schulaufsicht erfährt damit eine deutliche Veränderung „von der Detailsteuerung hin zur Ergebnissteuerung. (...) Die Schulaufsicht übernimmt noch stärker als bislang Dienstleistungsfunktion.“ (Drucksache 18/3780, S. 13)

Die Veränderungen der Rolle der Schulaufsicht sind nach Einschätzung der Schulleitungen und Lehrer/-innen insbesondere in einer stärkeren Belastung bzw. Aufgabendichte der Schulaufsichtsbeamten spürbar, wodurch diese kaum noch an den Schulen präsent bzw. häufig auch nur schwer für die Schulen erreichbar sind. Dies hängt unmittelbar mit der Umsetzung der Linienorganisation zusammen, wonach die Schulaufsichtsbeamten/-innen direkte Ansprechpartner/-innen und Vorgesetzte der Schulleitungen, nicht aber der Lehrkräfte sind. Von einigen Lehrern/-innen wird in diesem Zusammenhang u. a. auf frühere direkte Kontakte zur Schulaufsicht verwiesen, welche im Hinblick auf Aspekte des Einbezugs und der Information sehr positiv bewertet werden, die im Zuge der Veränderungen so nicht mehr stattfinden.

Auch wird die neue Rolle der Schulaufsicht als „nachfrageorientierter Berater“ von den Schulen (Schulleitungen sowie einzelne Lehrkräfte) eher als unklar und diffus erlebt. An „Beratung“ besteht zudem nach Aussage von vielen Befragten überwiegend kein Bedarf.

Hieran zeigt sich, dass die neue Steuerung auf schulischer Ebene noch nicht verinnerlicht worden ist. Die Schulaufsichten setzen die Vorgabe um, den Kontakt zu den Schulleitungen und nicht mehr zu den einzelnen Lehrkräften zu pflegen. Diese sollen sich bei Fragen an ihren eigenen Dienstvorgesetzten (Schulleitung) wenden.

5.2.3 Informations- und Beratungszentren

Zu den Aufgaben des HIBB zählt nach § 85b HmbSG die „Beratung der Schülerinnen und Schüler, Eltern und Lehrkräfte beruflicher Schulen.“ Diese Aufgaben werden insbesondere von den Abteilungen HI 15 bzw. HI 16 (vgl. auch 4.2) geleistet.

Die Angebote des BZBS einer psychologischen Beratung werden im Rahmen der Akzeptanzanalyse von Seiten der Lehrer/-innen und Schülervorteiler/-innen kaum thematisiert. Diese sind

zwar überwiegend bekannt, jedoch von den Befragten bislang nicht in Anspruch genommen worden. Laut Meinung des HIBB hängt dies mit der Namensänderung von REBUS in BZBS zusammen.

Das Informationszentrum HIBB (HI 16) ist mehreren der befragten Lehrer/-innen hingegen nicht bekannt. Für Angebote der Berufsorientierung wird von einzelnen befragten Schülern/-innen zudem vielmehr auf die Einrichtung der allgemeinbildenden Schulen des SchulinformationsZentrums (SIZ) verwiesen.

5.2.4 Qualitätsmanagement

Zentrale Zielsetzung der Schulreform ist die Steigerung der Qualität der beruflichen Bildung. Vor diesem Hintergrund kommt der Sicherung und Entwicklung von Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität im (HIBB-)System der beruflichen Bildung eine entscheidende Bedeutung zu. Mit dem 2006 vorgelegten „Orientierungsrahmen. Qualitätsentwicklung an Hamburger Schulen“ (Orientierungsrahmen Schulqualität) wird in diesem Kontext die inhaltliche Ausrichtung strukturiert. Eine zeitliche und operationale Gliederung gibt das Rahmenkonzept „Qualitätssicherung und -entwicklung“ für berufliche Schulen in Hamburg (2007) vor. Mit diesem werden „Standards für schulisches Qualitätsmanagement“ (S. 2) definiert, ohne den Schulen ein spezifisches Qualitätsmanagementsystem vorzuschreiben. Die Ausgestaltung der Ziel- und Schwerpunktsetzung respektive der tatsächlichen Organisation und Umsetzungsmodelle obliegt der Verantwortung der einzelnen Schule. Entsprechend der Beratungs- und Unterstützungsaufgabe (vgl. Kapitel 5.2.2) werden die Schulen von der Schulaufsicht begleitet. Dem HIBB kommt gemäß § 85b HmbSG die übergreifende Steuerungsaufgabe für eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung zu.

Maßnahmen der Qualitätssicherung und der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems werden von den Schulvertretern/-innen insgesamt sehr positiv bewertet. Probleme bereiten fehlende zeitliche und personelle Ressourcen für die Entwicklung und Umsetzung, da Qualitätsentwicklung überwiegend als Zusatzaufgabe von den Schulen geleistet werden muss.

Die Freiheit in der Gestaltung der Maßnahmen wird von den Befragten ebenfalls begrüßt. Gleichzeitig befürchten mehrere Schulvertreter/-innen jedoch, dass sich herausbildende Standards – wie beispielsweise der Einsatz des Qualitätsmanagementsystems Q2E – im weiteren Verlauf in verbindliche Vorgaben umgewandelt werden könnten und Nutzer/-innen von anderen Systemen erneut Aufbau- und Weiterbildungsarbeit leisten

müssten. Seitens der Wirtschaft wird angeregt, die Ergebnisse der Schulinspektion stärker bzw. systematischer und verbindlicher zur Entwicklung der Qualität der Schulen einzubeziehen. Eine engere Abstimmung zwischen dem Qualitätsmanagement und der Schulinspektion ist somit erforderlich.

5.2.5 Personalentwicklung

Maßnahmen zur Personalentwicklung im Rahmen der Zusammenarbeit innerhalb des HIBB werden auf zwei Ebenen umgesetzt: Einerseits dienen sie der Entwicklung und der weiteren Professionalisierung der Schulleitungen im Rahmen des Verhältnisses zwischen der HIBB-Zentrale und den Schulleitungen. Andererseits soll innerhalb der Schulen die Wahrnehmung der Personal(entwicklungs-)verantwortung der Schulleiter/-innen gegenüber der Lehrer/-innen entwickelt werden.

Aktive Personalentwicklung für Schulleitungen wird von Seiten der Schulaufsichten in unterschiedlicher Intensität betrieben. Zentrale Aktivitäten der Professionalisierung beziehen sich insbesondere auf neue Aufgaben von Schulleitungen. Seitens der Schulleiter/-innen wird in diesem Zusammenhang vor allem die Teilnahme an grundlegenden Weiterentwicklungsangeboten (beispielsweise zur neuen Rolle der Schulleitung im Zuge der selbstverantworteten Schule) benannt.

Für die Personalentwicklung innerhalb der einzelnen Schule verweisen die Schulleiter/-innen auf deutliche Schwierigkeiten. Zum einen stehen aus Sicht der Leitungen für gezielte Weiterbildungen und Personalentwicklungsmaßnahmen viel zu geringe finanzielle Ressourcen zur Verfügung, so dass in der Konsequenz lediglich verpflichtende Fortbildungsveranstaltungen wahrgenommen werden. Zum anderen bestehen große Unwägbarkeiten bei der Personalplanung, da Stellenausschreibungen bzw. Einstellungen aufgrund der formalen Prozesse zumeist erst mit zeitlichem Verzug möglich sind. Als „Stolpersteine“ werden im Rahmen der Gespräche die Pensionierungswelle der nächsten Jahre und die Schwierigkeit, in einigen Bereichen (z. B. Metall und Elektro) überhaupt geeignetes Personal zu finden, angesprochen. Für die adäquate Planung und Entwicklung des Personals werden zudem die fehlende Transparenz im Gesamtsystem respektive das Fehlen eines Personalreferenten beklagt.

Beim nichtpädagogischen Personal an den Schulen hat HI 3 in der HIBB-Zentrale eine besondere Verantwortung übernommen. So wurden im Wege der SAP-Einführung Pflichtkurse für alle Schulbüromitarbeiter/-innen durchgeführt. Darüber hinaus erfolgt ein regelmäßiger Dialog mit den Schulbüros.

Die Ausgestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen liegt in der Verantwortung des LI. Festgestellte Bedarfe im HIBB können im Rahmen der ZLV aufgegriffen werden.

5.2.6 Führungsverständnis

Führung im Rahmen des HIBB-Systems erfolgt in der Zusammenarbeit von HIBB-Zentrale und Schulleitungen. Von den Schulleitungen wird die Zusammenarbeit dabei insgesamt als konstruktiver Kontakt einer „gemeinsamen Führungsmannschaft“ positiv bewertet; man begegne sich im Zuge der Veränderungen nun „auf Augenhöhe“. In der konkreten Umsetzung zeigt sich dies u. a. darin, dass Meinungen der Schulleiter/-innen eingeholt bzw. Entscheidungen in Abstimmung mit den Schulleitungen gefällt werden. Neben den regelmäßigen Schulleitungssitzungen mit den Abteilungsleitungen der HIBB-Zentrale ist dabei für die weiterführende Entwicklungsplanung der „Leitungskultur und Arbeitsverfahren“ jährlich ein Führungskräfte-Workshop eingesetzt (2009 in Salzhausen und 2010 in Jesteburg). Insbesondere die Sprechergruppe der Schulleitungen übernehme dabei auch eine „Korrektivfunktion“. Im Nachgang an die Führungskräfteworkshops wird derzeit ein Führungsleitbild entwickelt.

Gleichzeitig wird von den Schulleitungen betont, dass es sich hierbei erst um den Anfang eines längeren Prozesses handelt. Viele neu geschaffene Strukturen müssten noch weiter ausdifferenziert und „tatsächlich gelebt“ werden. So sei insbesondere noch mehr Transparenz und teilweise mehr Information nötig. Hohe Erwartungen bestehen bei den Schulleitungen an die (schrittweise) weitere Entwicklung zu mehr Eigenverantwortlichkeit der Einzelschulen. Die HIBB-Zentrale wird dabei v. a. als unterstützender Servicedienstleister verstanden.

Dies zeigt sich v. a. bei der Rolle der Schulleitungen als Dienstvorgesetzte/-r der Schule mit Verantwortung für den Wirtschaftsplan. Der Umgang der Schulleitungen mit dieser ihnen zugewiesenen Rolle ist unterschiedlich. Während einige Schulleitungen die Rolle ausüben, scheint eine Mehrheit die nichtpädagogischen Aspekte der Rolle nicht angenommen zu haben. In solchen Situationen haben die Schulbüros eine besondere Verantwortung an den Schulen, die nicht mit der Besoldungsstufe der Mitarbeiter/-innen kompatibel ist.

Die Herauslösung der beruflichen Bildung aus einer „untergeordneten“ Abteilungsstruktur der Behörde wird von den Schulleitungen positiv bewertet, da nun die Spezifika der beruflichen Schulen besser berücksichtigt werden können. Die direkte Anbindung beim Staatsrat und die Führung durch die HIBB-Zentrale vereinfachen und verkürzen Prozesse und unterstützen

so die Flexibilisierung des Systems der beruflichen Bildung insgesamt.

Lehrkräfte bewerten in Gesprächen die gestärkte Rolle der Schulleitungen im Rahmen der selbstverantworteten Schule aufgrund unterschiedlicher „Umsetzungsarten“ heterogen. Die Bandbreite individueller Führungsstile der Schulleitungen reicht von „guten und schnelleren Entscheidungen bei Partizipation der Kolleg/-innen“ bis hin zu autoritären Führungsstilen und Überforderungen im Zuge wachsender Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Schulleitungen, wodurch Transparenz und Informationsfluss abgenommen haben. Vereinzelt wird daher der Wunsch geäußert, Informations- und Kommunikationswege unabhängig von Schulleitungen zu installieren, um eine allgemeine Grundinformation der Lehrkräfte zu zentralen Entwicklungen durch die HIBB-Zentrale zu sichern.

5.2.7 Kaufmännisches Rechnungswesen

Eine wesentliche Veränderung, die mit der Gründung des HIBB als Landesbetrieb verbunden war, ist die Überführung des vormals kameral geführten Haushalts in ein kaufmännisches Rechnungswesen. Zum 1. Januar 2008 wurde das Haushaltswesen aller beruflichen Schulen sowie der HIBB Zentrale auf ein SAP-basiertes kaufmännisches Rechnungswesen umgestellt.

Mit der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens in der HIBB-Zentrale und an den Schulen, wurde auch den Schulen im Sinne des Leitbilds der Selbstverantworteten Schule teilweise Budgetverantwortung übertragen. Die Übertragung der Budgetverantwortung an die Schulen betrifft nicht die Bereiche Personalmittel (mit Ausnahme eines Teils der VORM-Mittel) und betraf nur Teile der Finanzmittel im Bereich Bau¹⁹. Das Globalbudget (ohne Personal) wird auf Basis eines Schlüssels (Schüler/-innenzahlen, Fächer etc.) auf die Schulen verteilt. Ein Teil des Budgets verbleibt in der HIBB-Zentrale.

Die Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens war darüber hinaus mit vielfältigen Veränderungen verbunden:

- Mit der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens wurde ein detaillierterer Kontenplan eingeführt.

¹⁹ Mit der Gründung des Sondervermögens werden die Finanzmittel im Bereich Bau dem HIBB und auch der BSB entzogen und dem Sondervermögen übertragen.

- Darüber hinaus wurden alle Buchungsvorgänge in einem SAP-System zusammengeführt, auf das die Nutzer/-innen in den Schulen und der HIBB-Zentrale zugreifen.
- Die integrierte Software und Buchungssystematik bietet die Möglichkeit auch unterjährig Informationen zur zentralen und dezentralen Budgetentwicklung zu generieren.

Durch die beschriebenen Änderungen konnte insgesamt die Transparenz und damit auch die Steuerungsfähigkeit der Finanzsituation und -entwicklung im HIBB deutlich erhöht werden. So ist zum Beispiel eine unterjährig Steuerung der Mittel jederzeit möglich. Mittel, die an einer Schule nicht benötigt sind, werden an andere Schulen mit Bedarf ausgegeben. Die Clearingstelle in HI 3 stellt sicher, dass Haushaltsreste im System verbleiben.

Gleichzeitig sind mit der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens die Anforderungen an die Schulleitungen der (selbstverantworteten) Schulen gestiegen. Von ihnen wird eine hinreichende Kompetenz im Bereich Finanzen und Finanzplanung erwartet, um mit den gesteigerten Anforderungen umgehen zu können und ihre Steuerungskompetenzen entsprechend zu nutzen. Dazu fanden durch die HIBB-Zentrale organisierte Schulungen im Bereich SAP und Rechnungswesen statt. Neue Schulleiter/-innen lernen in der LI-Schulungsreihe „Neu im Amt“ Grundlagen des Finanzmanagements kennen.

Aus Sicht der beteiligten Akteure können die neuen Anforderungen an die Schulleiter/-innen derzeit nur zum Teil umgesetzt werden, sodass hier ein Verlust bzw. eine Nichtentfaltung vorhandener Steuerungskompetenzen zu verzeichnen ist.

Mit der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens ist im HIBB die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) als zusätzliches Steuerungsinstrument vorgesehen. Obgleich diese konzeptionell fortgeschritten ist (z. B. sind Kostenträger und -stellen definiert), steht die Umsetzung bisher aus.²⁰ Die mit einer validen Kosten- und Leistungsrechnung erzielbaren Zugewinne an Steuerungsfähigkeit konnten somit bisher nicht realisiert werden.

Wenngleich die Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens mit viel Aufwand verbunden war und die Steuerungsfähigkeit innerhalb des HIBB dadurch gesteigert werden konnte, entfaltet es in der Steuerungsbeziehung HIBB-BSB eine eher nachrangige Bedeutung. Die Finanzsteuerung des HIBB erfolgt weiterhin stärker über die reguläre Haushaltsplanung als über die

²⁰ In diesem Zusammenhang gilt es hervorzuheben, dass bisher nicht alle relevanten Budgetkompetenzen und -informationen (z. B. IT, Telefonkosten, etc.) an das HIBB übertragen wurden, sodass eine genaue Abschätzung der Kosten derzeit auch nicht möglich wäre.

Jahresabschlüsse. Durch die Übertragung der BfH-Funktion konnte das HIBB seine Autonomie in diesem Bereich Finanzsteuerung und Planung sogar weiter ausbauen.

Insgesamt muss an dieser Stelle aber auch betont werden, dass der wesentliche Teil der Finanzmittel des HIBB die Personalkosten umfasst (v. a. Lehrkräfte). Diese werden jedoch weniger über Finanzkennzahlen als über den Stellenplan (Personalsteuerung) kontrolliert.

5.3 Herausforderungen

Mit Blick auf die absehbaren zukünftigen Entwicklungen stellen sich die folgenden wesentlichen Herausforderungen für die Zusammenarbeit innerhalb des HIBB:

- Die konsequente Umsetzung und Nachhaltung der ergebnisorientierten Steuerung erfordert eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der entwickelten Instrumente, um einerseits die Selbstverantwortung der Schulen zu stärken und andererseits die Qualität und Zusammenarbeit zu sichern.
- Die Rolle der Schulleitungen wird in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Daher ist einerseits Vertrauen in die Schulleitungen Voraussetzung und andererseits stringente Führung notwendig. Für eine erfolgreiche Entwicklung der beruflichen Bildung bedarf es der kontinuierlichen Weiterentwicklung einer gemeinsamen Führungskultur im HIBB-System.
- Während bisher zahlreiche Aufgaben an den Schulen vor allem an die Gründungsphase des HIBB gekoppelt waren (z. B. Einführung kaufmännisches Rechnungswesen), werden in Zukunft schulspezifische Entwicklungsaufgaben wieder stärker in den Mittelpunkt rücken. Ziel- und Leistungsvereinbarungen als adäquates Instrument ergebnisorientierter Steuerung sind dementsprechend auf diese entwicklungsorientierte Perspektive auszurichten.
- Allgemein sind die weitere Nachhaltung und Prüfung von bereits angestoßenen und zukünftigen Entwicklungen von großer Bedeutung. So ist insbesondere eine Rückkopplung und Kommunikation hinsichtlich der Frage des Mehrwerts von eingesetzten Maßnahmen für die (Qualität der) Schulen vorzunehmen.
- Im Sinne eines partizipativen Gesamtsystems ist ebenfalls die Schaffung von mehr Transparenz, insbesondere auch für die

nicht unmittelbar mit der HIBB-Zentrale in Kontakt stehenden Stakeholdergruppen (Lehrer/-innen, Vertreter/-innen der Wirtschaft, Schüler/-innen) zentral für den Erfolg und die Akzeptanz.

- Die vollständige Umstellung auf das kaufmännische Rechnungswesen erfordert zunehmende Ressourcen für die Organisation und Verwaltung der Schulen. Diese Aufgabe wird bislang zu großen Teilen von den Schulsekretariaten wahrgenommen, ohne dass diese dafür adäquat qualifiziert bzw. besoldet werden.
- Es gibt Überlegungen, auch als Reaktion auf die Schulreform und die zu erwartende Änderung der Schülerströme, die Zahl der Schulen zu reduzieren und Schulen zusammenzulegen. Weiterhin besteht gesetzlich die Möglichkeit, Schulen in Landesbetriebe umzuwandeln. In beiden Fällen bedeutet dies für Schulleitungen die Übernahme von zunehmend mehr Managementaufgaben und zunehmend weniger pädagogischen Aufgaben. Die Akzeptanz für derartige Entwicklungen ist bei vielen Schulleitungen derzeit nicht gegeben, die sich stark mit der Rolle der pädagogischen Leitung identifizieren.

5.4 Bewertung

Insgesamt ist mit der Neuaufstellung der beruflichen Bildung ein deutlicher Schritt zur Stärkung der Selbstständigkeit der Schulen gegangen worden. Dies wird von den Schulen begrüßt und es werden weitere Impulse für die nächsten Jahre erwartet. Zur Gestaltung der Zusammenarbeit von Schulen und HIBB-Zentrale sind neue Instrumente und Prozesse erfolgreich eingeführt worden, werden jedoch noch nicht konsequent als Steuerungsinstrumente umgesetzt und anerkannt.

Dies wird auch in den Einschätzungen der Schulen deutlich, die kritisieren, dass gleichzeitig viele Entwicklungsprozesse angestoßen werden, ohne deren Wirkung und Mehrwert zu prüfen bzw. ihre Entwicklungen an den Schulen nachzuhalten.

Für die Zukunft ist daher eine Entwicklung in zwei Richtungen notwendig: Zum einen ist die Selbstverantwortung der Schulen zu erhalten bzw. weiter zu stärken, d. h. die Ausgestaltung an den Schulen selbst, zum anderen sind Ziele und erwartete Ergebnisse der Schulen konsequenter festzulegen und auf deren Einhaltung zu achten. Nur so wird Selbstständigkeit auch zur Selbstverantwortung.

Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen sind flächendeckend eingeführt worden. Alle Ziel- und Leistungsvereinbarungen folgen einer einheitlichen Systematik, geben einen Teil der Ziele vor und lassen andererseits Spielraum für die Formulierung schulspezifischer Ziele. Fraglich ist, ob die Vereinbarung von vier – teilweise recht kleinteiligen – Zielen ausreicht, wenn eine ZLV das zentrale Steuerungsinstrument sein sollen. Zum Vergleich: Die Zielvereinbarung der BSB mit der HIBB-Zentrale umfasst 19 Teilziele, die fünf Oberzielen zugeordnet sind. Die Dimension der Teilziele ist jedoch deutlich umfassender (z. B. Entwicklung und Implementierung eines Personalentwicklungskonzeptes). Insgesamt ist die Ergebnisorientierung der Ziele noch unzureichend ausgeprägt. Die formulierten Ziele sind derzeit nicht SMART, d. h. spezifisch, messbar, akzeptiert, realisierbar und terminierbar.

Die Vereinbarung der Ziele und die Kontrolle der Zielerreichung obliegen der Schulaufsicht. Eine sinnvolle Steuerung ist nur möglich, wenn die Ziele alle steuerungsrelevanten Dimensionen abbilden und regelmäßig nachgehalten werden. Dies ist bislang nicht der Fall.

Hier zeigt sich auch, dass die Balance zwischen den beiden Aufgaben Aufsicht und Beratung noch nicht optimal gelöst ist. Bei eindeutigen und ergebnisorientierten Zielvorgaben reduziert sich die Aufsicht auf die Kontrolle der Zielerreichung. Die Reflexion von Gestaltungsmöglichkeiten und Unterstützungsangeboten für einzelne Schulen und Problemstellungen wird dann Bestandteil der Beratung. Dass die Beratung bislang weniger in Anspruch genommen wird, liegt zum Teil auch an der mangelnden Akzeptanz der Schulaufsichtsbeamten als Berater/-innen. Hier ist zu hinterfragen, welche Rolle die Schulaufsichtsbeamten/-innen gegenüber den Schulleitungen einnehmen können und wollen. Ansonsten besteht das Risiko, dass Schulen zwar selbständig werden jedoch keine Steuerung erfolgt.

Das Qualitätsmanagement ist eingeführt, aber noch nicht ausreichend mit den bestehenden Instrumenten der Qualitätssicherung (z. B. Schulinspektionen) vernetzt. Die Ergebnisse der Qualitätssicherung finden noch keinen Eingang in die ZLV.

Die Personalentwicklung ist insbesondere für die Ebene der Schulleitungen Aufgabe der nächsten Jahre. Entwicklungsaufgaben bestehen im Bereich des Rollenverständnisses (Aufgaben von Schulleitung, Leitbild Führungskraft), des Managements (Führung, Steuerung, Kommunikation) sowie der operativen und kaufmännischen Steuerung.

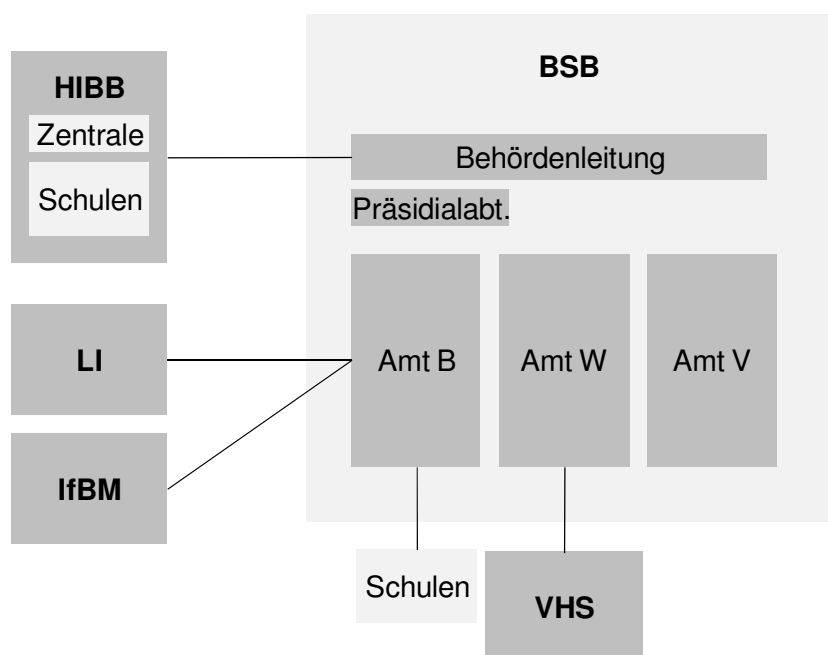
In diesem Zusammenhang ist die Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens auf schulischer Ebene zu erwähnen. Hierdurch haben Schulen eine Möglichkeit erhalten, Prioritäten selbstständig zu setzen und selbstverantwortet zu agieren. Es zeigt sich, dass diese verwaltungsmäßigen Aspekte der Selbstverantwortung noch nicht flächendeckend zum Selbstbild einer Schulleitung gehören.

Weitere Aspekte der Zusammenarbeit im HIBB beziehen sich auf Fragen des (gemeinsamen) Schulmanagements im Hinblick auf die Einführung eines kaufmännischen Rechnungswesens, Qualitätsmanagement, Personalentwicklung und das „Führungsverständnis“ im Rahmen des HIBB sowie die Einrichtungen der Informations- und Beratungszentren.

6 Zusammenarbeit zwischen dem HIBB und der BSB

In diesem Kapitel gehen wir auf wesentliche Aufgabenbereiche ein, die eine Zusammenarbeit zwischen dem HIBB und der BSB erfordern. Zudem ist die Zusammenarbeit zwischen dem HIBB und dem LI und dem IfBM Fokus der Analyse. Das Kapitel mündet in eine Darstellung der Herausforderungen sowie in eine Gesamtbewertung.

Abbildung 30: Die BSB mit ihren Einrichtungen



Quelle: Prognos AG

Aus der Abbildung gehen die Struktur der BSB und die offiziellen Aufsichtsstrukturen der Einrichtungen und Landesbetriebe hervor. Während das HIBB der Aufsicht des Staatsrats untersteht, wird der Landesbetrieb VHS vom Amt W gesteuert. Das LI und das IfBM unterstehen der Aufsicht des Amtes B. Die beruflichen Schulen sind Teil des HIBB, die Aufsicht über die allgemein bildenden Schulen liegt im Amt B.

6.1 Ziele

Von der Ausgründung des HIBB war insbesondere die Zusammenarbeit mit der BSB (damals BBS), deren Bestandteil das HIBB vorher war, betroffen. Es wurde eine Vielzahl an Aufgaben

übertragen, die vorher innerhalb der Behörde behandelt wurden (vgl. § 85 b HmbSG).

Obwohl die Aufgaben von der BSB an das HIBB übertragen wurden, werden einige der (Teil-)Aufgaben weiterhin in Kooperation mit der BSB bearbeitet. So arbeitet das HIBB unter Aufsicht der BSB im Rahmen einer ZLV zusammen.

- Die ministeriellen Aufgaben und damit auch die bürgerschaftlichen Anfragen werden weiterhin in Kooperation bearbeitet.
- Es ergeben sich im Bereich Personalorganisation weiterhin Schnittstellen und Abhängigkeiten.
- Auch in der Schulentwicklung und der außerschulischen Berufsbildung arbeiten BSB und HIBB weiterhin zusammen.
- Im Bereich Haushalt und Finanzen sowie im Bereich IuK und bei baulichen Angelegenheiten bestehen weiterhin Kooperationen zwischen beiden Organisationen.
- In Bezug auf den Reformprozess Übergang Schule – Beruf besteht weiterhin der Bedarf zur Abstimmung.
- Auch bei der Aus- und Fortbildung arbeiten HIBB und LI zusammen.
- Schließlich erfolgt die Zusammenarbeit auch im Bereich der Schulinspektion (mit dem IfBM).

In den folgenden Kapiteln wird auf die Zusammenarbeit in den einzelnen Bereichen vertieft eingegangen.

Für die Evaluation wurden folgende Anforderungen an die Zusammenarbeit zwischen BSB und HIBB gestellt:

- So sollte das HIBB ein klares Aufgabenprofil bei ministeriellen und anderen Aufgaben erhalten, mit klar definierten Schnittstellen zur BSB. Die Abgrenzung der Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sollte gewährleistet sein.
- Das HIBB sollte seine Aufgaben eigenverantwortlich wahrnehmen können.
- Das HIBB sollte im Bereich Personal eigenständig agieren können.
- Das HIBB sollte Transparenz über seine Kosten gewährleisten können.

In der folgenden Analyse der einzelnen Aufgaben wird die Erreichung der jeweils relevanten Ziele diskutiert und im Anschluss bewertet.

6.2 Stand

6.2.1 Aufsicht über das HIBB

Die Aufsicht über das HIBB, die zur Zeit der Gründung im Amt für Bildung (Amt B) verortet war, wird seit der Einsetzung der kommissarischen Geschäftsführung vom Staatsrat der BSB persönlich wahrgenommen. Die HIBB-Geschäftsführung berichtet dem Staatsrat regelmäßig im Rahmen der ZLV und des Geschäftsberichts über seine Aktivitäten. Die enge Anbindung an den Staatsrat zeigt sich auch in der Teilnahme der HIBB-Geschäftsführung an der Amtsleiterunde. Somit steht er aufbauorganisatorisch eigenständig neben dem Amt B, W und V.

Das HIBB profitiert von der direkten Anbindung an den Staatsrat.²¹ Entscheidungen werden so schneller getroffen und Beschlüsse durch den direkten Bezug zum Staatsrat leichter durchsetzbar.

Der Blick zu weiteren Landesbetrieben zeigt, dass eine direkte Aufsicht durch den Staatsrat der aufsichtführenden Behörde eher unüblich ist (vgl. u. a. Drucksache 19/3570 sowie Auswertung vorhandener Organigramme). So ist die Aufsicht über andere nachgeordnete Dienststellen der BSB den Fachämtern vorbehalten (siehe Abbildung 30). Gleichzeitig ist das HIBB unter anderen Gesichtspunkten nur bedingt mit anderen Landesbetrieben vergleichbar: Es ist der mit Abstand größte Landesbetrieb der FHH, dem anders als anderen Landesbetrieben der FHH ministerielle Aufgaben übertragen wurden und der mit den Schulen weitere Steuerungseinheiten unterhalb der Zentrale besitzt. Vor diesem Hintergrund ist die ungewöhnliche Aufsichtsstruktur begründet, zumal es in den letzten Jahren galt, die Entwicklungen im HIBB zu konsolidieren

Mit der Übertragung der ministeriellen Aufgaben kommt der Geschäftsführung des HIBB eine besondere bildungspolitische Verantwortung zu. Daher ist es sinnvoll, die Aufsicht über das HIBB bei der Behördenleitung anzusiedeln und einen Austausch mit den Ämtern der Behörde, z. B. durch die Teilnahme an der Amtsleiterunde zu haben. Gleichwohl ist das HIBB als

²¹ Große Anfrage 19/3570 der Abg. Dr. Tschentscher u. a. u. Fraktion (SPD) Landesbetrieb gemäß § 26 Abs. 1 LHO und netto-veranschlagte Einrichtungen gemäß § 15 LHO der Freien und Hansestadt Hamburg, Drucksache Nr. 2009/1404, S. 18 (Zu Punkt 5.1), Ziffer 6.

Landesbetrieb kein Amt, seine Geschäftsführung keine Amtsleitung. Diese Unterscheidung innerhalb der behördlichen Strukturen ist noch nicht deutlich genug gemacht worden. Die mangelnde Klarheit über die Funktionsweise des Landesbetriebs in der Behörde hat in der Konsequenz Auswirkungen auf die Bereitschaft der Behörde, das HIBB entsprechend seines Status als Landesbetrieb zu behandeln. Die operative Durchführung der Aufsicht durch den Staatsrat persönlich ist insofern kritisch zu sehen, weil damit eine Gelingensbedingung für das HIBB personenabhängig gestaltet wird. Es fehlt eine auf das HIBB ausgerichtete operative Unterstützung bei der Behördenleitung.

6.2.2 ZLV

Die BSB schließt seit dem 01.08.2007 eine Ziel- und Leistungsvereinbarung mit dem HIBB. Die aktuelle ZLV gilt für den Zeitraum vom 1.1.2009 bis zum 31.12.2010 und enthält Ziele in folgenden Bereichen²²:

- Rahmenbedingungen und interne Geschäftsprozesse im HIBB
- Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der beruflichen Schulen
- Reformprojekte an beruflichen Schulen
- Weiterentwicklung des Übergangsmagements und der pädagogischen Konzepte
- Weiterentwicklung des Servicebereichs

Die Ziele sind das Ergebnis von Verhandlungen zwischen BSB und HIBB, in denen die Ziele gemeinsam entwickelt werden. Die Ziele der ZLV sind v. a. fachlich-inhaltlicher Natur (z. B. Durchführung des Modellversuchs Regionales Übergangsmangement) und umfassen mit Blick auf die HIBB-Zentrale v. a. Vorgaben hinsichtlich der Geschäftsprozesse und Arbeitsorganisation. Eine (finanz-)kennzahlenorientierte Vereinbarung von Zielen findet nicht statt.

Die interne Überwachung der Zielerreichung im HIBB erfolgt im Rahmen des strategischen Controllings in HI S. Das HIBB berichtet der Aufsicht (d. h. dem Staatsrat) über den Stand der Zielerreichung zum Stand 31.12.2009 am 01.03.2010, zum Stand

²² Ziel- und Leistungsvereinbarung zwischen der BSB und dem HIBB vom 9. Juni 2009

30.06.2010 am 01.09.2010 und zum Endstand 31.12.2010 am 01.03.2011. Die Berichtsform ist nicht vorgegeben.

Das Instrument der ZLV zwischen der BSB und dem HIBB ist daher implementiert und ist eine Grundlage für die Steuerung des HIBB durch die Behörde. Sie dient dem HIBB als maßgebliche Basis für das strategische Controlling und das Projektmanagement. Im Sinne einer Zielkaskade ist sie ferner die Grundlage für die ZLVen mit den 45 Schulen.

6.2.3 Ministerielle Aufgaben

Mit der Gründung des HIBB wurden dem Landesbetrieb auch ministerielle Aufgaben übertragen: Ein Vorgehen, das mit Blick auf andere Beispiele von Landesbetrieben ungewöhnlich ist, da Landesbetriebe in der Regel Produktions- oder Dienstleistungsfunktionen wahrnehmen, ohne zentrale Steuerungskompetenzen innezuhaben.

Gemäß Drucksache 18/3780 kann das HIBB durch den Präses der BSB zur Wahrnehmung ministerieller Aufgaben ermächtigt werden.

Die Zusammenarbeit zwischen HIBB und BSB gestaltet sich abhängig vom Aufgabentyp.

- Insbesondere bei regelhaften Gestaltungsaufgaben (z. B. Entwicklung eines Bildungsplans, Bearbeitung von Prüfungsordnungen, etc.) werden von den Beteiligten auf beiden Seiten mangelnde Absprachen und Einbezug beklagt.
- Die Zusammenarbeit im Rahmen von Projekten (z. B. Projekt „Übergang Schule und Beruf“) mit klaren Projektstrukturen und Prozessen wird hingegen von vielen Beteiligten als erfolgreich und transparent gelobt.
- Ministerielle Aufgaben und Berichtspflichten gegenüber der Legislative (z. B. Anfragen der Bürgerschaft) werden durch BSB und HIBB erfolgreich gemeinsam bearbeitet. Aus Sicht der Beteiligten treten in diesem Bereich keine Probleme auf.

Wie bereits in Kapitel 4 deutlich gemacht wurde, sind die Aufgaben und Zuständigkeiten im Bereich Schulentwicklung und Bildungsplanung und deren Abgrenzung zwischen HI 1 und 2 nicht geklärt. Auch die verantwortlichen Akteure der BSB teilen diese Auffassung. In der Zusammenarbeit mit der BSB führt dies zu Unklarheiten.

Im Bereich der außerschulischen beruflichen Bildung arbeitet das HIBB eng mit dem Amt W zusammen. Aussagegemäß verläuft die Zusammenarbeit hier problemlos. Die Zusammenarbeit und die Schnittstellen beider Organisationen wurden in der Organisationsverfügung zur Einrichtung von Amt W vom 23.12.2008 geregelt.

Es zeigt sich, dass die Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen BSB und HIBB dann erfolgreich sind, wenn Aufgaben und Rollen klar definiert sind, wie zum Beispiel im Falle der bürgerschaftlichen Anfragen oder beim Projekt Übergangsmanagement im Rahmen der Schulreform. Wo keine verbindlichen Strukturen vereinbart wurden, leidet hingegen die Zusammenarbeit. Die Verbesserung der Zusammenarbeit durch die Definition von Geschäftsprozessen ist Bestandteil der ZLV für die Jahre 2009-2010.

6.2.4 Personalorganisation

Im Bereich Personalorganisation werden die personalwirtschaftlichen Aktivitäten größtenteils nicht eigenständig durch das HIBB sondern in Zusammenarbeit zwischen HIBB und BSB wahrgenommen. Es bestehen unterschiedliche Ansichten zwischen BSB und HIBB hinsichtlich der Notwendigkeit des Umfangs der Zusammenarbeit:

- Fragen der Personalführung und die Gestaltung der eigenen Organisationskultur organisiert und steuert das HIBB ohne direkte Beteiligung der BSB. Fragen des Dienstrechtes und der Vergütung obliegen der BSB. Alle weiteren Handlungsfelder besitzen eine Schnittstelle.
- Der Prozess der Personalbedarfsplanung (Ermittlung Grundbedarf und Entwicklung der besetzten Stellen) wird weiterhin für die allgemeinbildenden und beruflichen Schulen durch die BSB (V22) organisiert und gesteuert. Die Zahl der ausfinanzierten Lehrer/-innenstellen, die dem HIBB für die Wahrnehmung des staatlichen Bildungsauftrags zur Verfügung stehen, bemisst sich an der Zahl der Schüler/-innen der beruflichen Schulen. Der Prozess der sogenannten Personalorganisation umfasst dabei die Erstellung langfristiger Schüler/-innenprognosen durch die BSB, die mit den hauseigenen Prognosen des HIBB abgestimmt werden. Für die Prognostizierung des berufsbildbezogenen Bedarfs ist das HIBB zuständig. Die statistischen Daten zu den Schüler/-innenzahlen werden ebenso wie der Personalschlüssel weiter in der BSB (Amt V) berechnet und gepflegt. Für die Zuweisung der Stellen sind die Daten aus Amt V bindend. Zur Abstimmung der Schüler/-innenzahlen und der Stellen finden jährliche Konferenzen zur Personalorganisation statt, an denen die

Personalreferenten/-innen für alle Schulformen sowie Vertreter/-innen des Amts V teilnehmen. Problematisch in diesem Zusammenhang erscheint der Steuerungsbruch zwischen der Personalorganisation und der Tatsache, dass das HIBB bereits die Mittel für die Lehrer/-innenstellen bei den Haushaltsverhandlungen mit der Finanzbehörde eingestellt hat. Die Differenz zwischen Zahlen im Wirtschaftplan und bei der Personalorganisation ist dabei zu vernachlässigen. Vor diesem Hintergrund ist die Teilnahme des HIBB an der Personalorganisation zu hinterfragen, auch wenn es aus Gesamtsteuerungssicht eine Transparenz über Bedarf und Besetzung im HIBB geben muss.

- Aus den Personalschlüsseln ergeben sich die Stellenzuweisungen für die einzelnen Schulen. Somit sind mit dem Personalschlüssel auch Überhänge und Defizite von Lehrer/-innenstellen an den Einzelschulen verbunden. Die für den Ausgleich dieser Ungleichverteilung verantwortliche Clearingstelle Personal ist in der HIBB-Zentrale verortet (HI 1). Gleichzeitig wird bei Bedarf ein Austausch von Überhängen und Defiziten an Lehrer/-innenstellen zwischen dem berufsbildenden Bereich (HIBB) und dem allgemeinbildenden Bereich (BSB) angestrebt (z. B. vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung der Belegschaften). Hierfür notwendige Steuerungsmechanismen wurden von den entsprechenden Akteuren als nicht ausreichend eingeschätzt. Im Bereich des HIBB selber erschwert die große Anzahl von Schulen die Möglichkeit, Überhänge und Defizite auszugleichen.
- Im Bereich des Personaleinsatzes und der -erhaltung nutzt das HIBB die bestehende Flexibilität, um mit den fest zugewiesenen Personal- und Budgetmitteln seine Bedarfe decken zu können. So werden z. B. durch Abordnung, Fremdnutzung der vorhandenen Stellen oder den Einkauf von Zeitarbeitskräften Defizite in der personellen Ausstattung (v. a. im Servicebereich) kompensiert. So ist eine selbstständige Verwaltung von Personalressourcen zumindest unterjährig möglich.
- Die Verantwortung für den Bedarf und die Steuerung der Referendare/-innen an den beruflichen Schulen liegt im Amt B.

Die Zusammenarbeit zwischen BSB und HIBB im Bereich der Personalorganisation ist nicht optimal. Das Anliegen der BSB, eine Gesamtübersicht und Steuerungskompetenz über die Personalbedarfe sowohl im allgemeinbildenden als auch im beruflichen Bereich zu erhalten, um somit Überhänge und Defizite zwischen den Schulformen vornehmen zu können, ist richtig. Allerdings läuft die gegenwärtige Personalorganisation der Haushaltsplanung zuwider; die Mittel für die Lehrer/-innenstellen stehen bereits vor der Durchführung der Personalorganisation

bereit. Somit werden Personalkapazitäten im HIBB für eine Aufgabe gebunden, die aus Sicht aus Prognos AG nicht erforderlich ist, solange ein transparenter Informationsaustausch die Behörde in die Lage versetzt, ihre Gesamtsteuerungsaufgabe wahrnehmen zu können.

6.2.5 Schulentwicklung

Das HIBB und hierbei v. a. die HIBB-Zentrale tragen die Verantwortung für die für Schulentwicklung und Weiterentwicklung der Schulen im Bereich der beruflichen Bildung. Dies ist eine ministerielle Aufgabe, die vornehmlich in der HIBB-Zentrale durch HI 2 wahrgenommen wird. Im Wesentlichen werden drei Themenbereiche bearbeitet:

1. Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung
2. Dezentrale Entwicklung der beruflichen Schulen vor Ort (z. B. Entwicklung von Bildungsgängen etc.)
3. Zentrale Entwicklung des Bereichs berufliche Bildung insgesamt (Grundsatzfragen) (z. B. Schülerströme, etc.)

Bei der Bearbeitung dieser Fragestellungen hat die HIBB-Zentrale die Federführung. Schnittstellen ergeben sich, wenn Bereiche betroffen werden, für welche die BSB zuständig ist. Ein Beispiel ist der Übergang zwischen Schulentwicklung und Standortplanung. In diesen Fällen trägt B 43 eine Zuständigkeit für die beruflichen Schulen. Somit soll eine Gesamtübersicht über die Hamburger Schulen gewährleistet sein. Dies ist vor allem dann gegeben, wenn berufliche Schulen einen Standort mit allgemeinbildenden Schulen teilen. Es ist zu erwarten, dass die Umsetzung der Stadtteilschulen (Änderung der Schülerströme, Regionalisierung etc.) erhebliche Auswirkungen auf die Schulentwicklung haben wird.

Das HIBB nimmt nicht mehr an der B-Runde des Amts für Bildung teil, Protokolle werden aber ausgetauscht. Die Schnittstellen zwischen Amt B und dem HIBB sind im Bereich der Schulentwicklung nicht abschließend definiert. Die HIBB-Zentrale hat im Rahmen der ZLV den Auftrag, die Schnittstellen zu klären. Es bleibt festzuhalten, dass die Zusammenarbeit in den Fällen besser funktioniert, in denen die Aufgaben und Schnittstellen eindeutig definiert wurden. Eine Bedingung für das Gelingen ist dabei eine offene Informationskultur.

Eine weitere Schnittstelle ergibt sich mit dem Amt für Weiterbildung. Hier sind die Schnittstellen definiert worden.

6.2.6 Haushalt und Finanzen

Mit der Gründung des HIBB als Landesbetrieb wurden Haushalt und Finanzen von HIBB und BSB weitestgehend getrennt, so dass eine enge Zusammenarbeit in diesem Bereich theoretisch nicht mehr notwendig ist. Gleichzeitig wurden für bestimmte Bereiche (z. B. IuK) die Haushaltsmittel bisher nicht an das HIBB übertragen. Bei Anfragen und Vorhaben in diesem Bereich (z. B. Diensthandys o.ä.) muss die HIBB-Zentrale weiterhin Anträge an die zuständige Stelle in der BSB stellen.

Mit der Übertragung der Funktion des Beauftragten für den Haushalt (BfH) auf die Geschäftsführung des HIBB am 1.10.2008 konnte das Institut seine Unabhängigkeit gegenüber der Mutterbehörde stärken. Mittelfristige Finanzplanung und Haushaltsaufstellung liegen nun in den Händen des HIBB, das diese nach Erarbeitung mit der BSB abstimmt und gemeinsam an die Behörde für Finanzen kommuniziert. Gleichwohl ist es inhaltlich sinnvoll, die Haushaltstitel der beruflichen und allgemeinen Bildung in Hamburg abzustimmen, um so eine Gesamtsteuerung und Transparenz über beide Bildungsbereiche sicherstellen zu können.

Mit der Gründung des HIBB als Landesbetrieb war die Einführung eines kaufmännischen Rechnungswesens verbunden. Die Anwendung zweier unterschiedlicher Buchungssystematiken – kameral in der BSB und doppisch im HIBB – erschwert die Zusammenarbeit zwischen beiden Institutionen im Bereich Haushalt und Finanzen, da beiden Systemen unterschiedliche Handlungs- und Buchungslogiken zugrunde liegen. Mit der Entscheidung, vorläufig kein doppeltes Haushaltswesen in der BSB einzuführen, wird dieser Systembruch zementiert. Es besteht die Gefahr, dass ein gegenseitiges Verständnis beider Institutionen langfristig erschwert wird.

6.2.7 IuK

Die Mittel für die IuK wurden bei Gründung des HIBB nicht von der Behörde übertragen. Das HIBB ist in diesem Bereich somit weiterhin auf die enge Zusammenarbeit mit der BSB angewiesen. Bedarfsmeldungen für IT im nichtpädagogischen Bereiche werden durch das HIBB weiterhin in der BSB eingereicht. Auf operativer Ebene arbeitet das HIBB (v. a. HI 33) z. T. direkt mit den IT-Dienstleistern zusammen.

Hintergrund der Nicht-Übertragung ist aussagegemäß, dass so leichter eine einheitliche IT-Architektur beider Institutionen bzw. der gesamten hamburgischen Verwaltung sichergestellt werden kann. Zudem werden die entsprechenden Stellenanteile als zu gering eingeschätzt, um die Aufgabe auf vertretbarem qualitativem Niveau wahrnehmen zu können (Verzicht auf Skaleneffekte).

Gleichwohl ist das HIBB u. a. vor dem Hintergrund der Kostentransparenz im Rahmen der Einführung einer KLR an der Übertragung der IuK-Mittel interessiert. Die Einheitlichkeit der hamburgischen IT-Landschaft wird von einer Übertragung der Verantwortung an den Landesbetrieb nicht in Frage gestellt, da zentral geltende Standards auch für das HIBB gelten würden.

6.2.8 Bauliche Angelegenheiten

Ähnlich wie der Bereich IuK wurden auch die Gebäude der beruflichen Schulen und der HIBB-Zentrale bei der Gründung nicht an den Landesbetrieb übergeben. Die Mittel für Maßnahmen im Rahmen der baulichen Werterhaltung wurden demgegenüber an das HIBB übertragen.

Die dem HIBB übertragenen Mittel wurden nach einem Schlüssel (Schüler/-innenzahlen, Gebäudepass, etc.) an die Schulen verteilt und wurden dort im Rahmen der selbstverantworteten Schule eigenständig verwaltet. Für größere Bauvorhaben behielt die HIBB-Zentrale einen Teil der Mittel zurück und konnte ihn so bedarfsorientiert den Schulen zur Verfügung stellen.

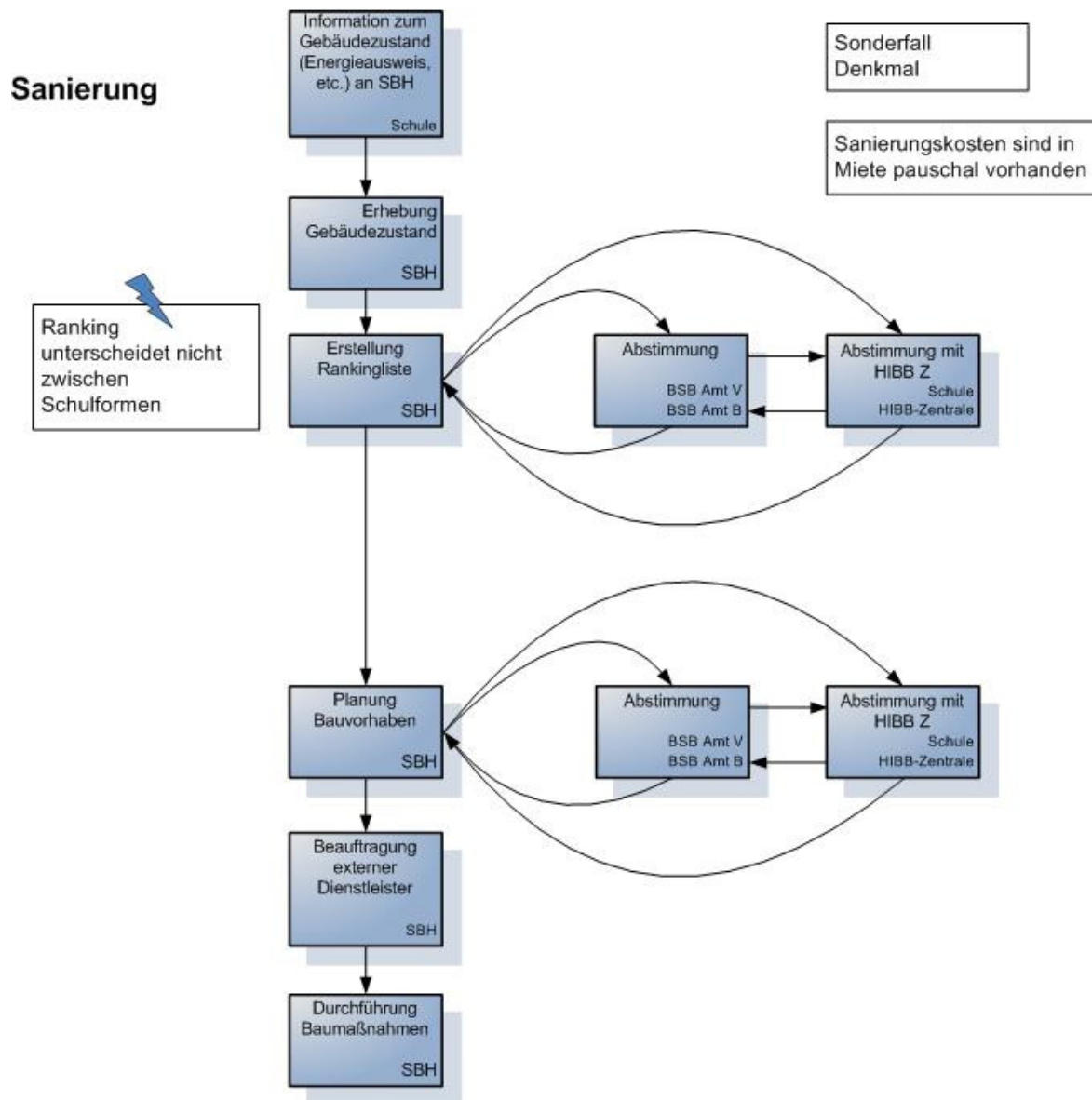
Im Zusammenhang von umfassenden Sanierungsmaßnahmen und regulären Neu- und Zubauvorhaben bestand weiterhin die Notwendigkeit der Zusammenarbeit zwischen HIBB und BSB.

Mit dem Ziel, die Bauqualität der Hamburger beruflichen Schulen zu erhöhen, wurde im Bereich des HIBB ein ÖPP-Projekt initiiert. Das Projekt, das den Bau und längerfristigen Betrieb von 15 beruflichen Schulen vorsieht, liegt vollständig in den Händen des HIBB (HIBB-Tranche).

Mit der Einführung des Sondervermögens wurden zum 01.01.2009 alle Hamburger Schulen an das Sondervermögen Schulbau Hamburg übertragen. Damit verloren die Schulen und die HIBB-Zentrale die Kontrolle über die Budgets zur baulichen Werterhaltung. Gleichzeitig werden diese Mittel aber auch nicht mehr in der BSB verwaltet. Die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit zwischen HIBB und BSB ergibt sich somit in Zukunft wie auch in der Vergangenheit im Bereich Grundsanierung sowie Neu- und Zubau, der vom HIBB mit der Standortplanung der BSB abgestimmt werden muss. Die Einführung des Sondervermögens hat in diesem Bereich somit nicht zu einer Vereinfachung der Strukturen und Prozesse beigetragen: Stattdessen wird die Abstimmung zwischen BSB und HIBB um den zusätzlichen Partner Sondervermögen ergänzt, sodass eine Steigerung der Komplexität und damit verbunden eine erschwerte Zusammenarbeit zu erwarten ist.

Dies zeigt sich anhand des nachfolgenden Prozesses, der im Rahmen der Evaluation aufgenommen wurde.

Abbildung 31: Prozess Sanierung einer Schule



Quelle: Prognos AG

Daraus geht hervor, dass an zwei entscheidenden Stellen, nämlich bei der Planung des Bauvorhabens sowie bei der Erstellung einer Rankingliste für die Sanierungsbedürftigkeit, der SBH sich sowohl mit der BSB als auch mit dem HIBB abstimmen muss. Gleiches gilt für die Prozesse Neubau bzw. Zubau. Auch hier sind Doppelabstimmungen erforderlich, sowohl bei der Planung des Bauvorhabens als auch bei der Durchführung der Baumaßnahmen. An solchen Fällen entscheidet die Behörde mit über haushaltsrelevante Vorgänge, für welche sie nicht die Verantwortung trägt. Es wäre aus Sicht der Prognos AG effizienter

und konsistenter mit dem Konstrukt Landesbetrieb sowie mit der gebotenen Kostentransparenz, wenn die HIBB-Zentrale direkt mit dem SBH für die beruflichen Schulen verhandeln würde. Die Schnittstelle könnte entfallen, solange im Wege der Aufsicht die Transparenz über das Zustandekommen der Prioritätenliste gewährleistet bleibt.

6.2.9 Aus- und Fortbildung

Die Aus- und Fortbildung erfolgt im HIBB getrennt nach Funktionsgruppen. Während für die Aus- und Fortbildung des nicht-pädagogischen Personals die HIBB-Zentrale die Verantwortung trägt (hier v. a. HI 3), wird das pädagogische Personal durch das Landesinstitut für Lehrerbildung (LI) betreut. In diesem Zusammenhang betreut das LI dauerhaft die Aus- und Fortbildung von ca. 180 Referendar/-innen. Für die Wahrnehmung dieser Aufgabe stehen 8,14 Stellen zur Verfügung, wovon 7 Stellen durch das HIBB zur Verfügung gestellt werden.

Die Zusammenarbeit zwischen HIBB und LI wird über eine Ziel- und Leistungsvereinbarung (ZLV) gesteuert, in der die bestehenden Ziele, die Erwartungen und die Indikatoren zur Erfolgsmessung klar benannt werden. Die ZLV vom 17.07.2009 erstreckt sich auf den Zeitraum vom 01.08.2009 bis 31.07.2011. Die ZLV umfasst im Wesentlichen folgende Bereiche:

- Vereinbarungen zur Lehrerausbildung
- Vereinbarungen zu Fort- und Weiterbildungen, Beratungen und Begleitungen durch LIF
- Vereinbarungen zu Fort- und Weiterbildungen, Beratungen und Begleitungen durch LIP (Beratungsstelle Gewaltprävention)
- Vereinbarungen zum Bereich Qualitätssicherung (LIQ)

Die Zusammenarbeit zwischen LI und HIBB gestaltet sich in den meisten Bereichen aussagegemäß unproblematisch und erfolgt v. a. auf Basis der klaren Vorgaben des HIBB in der ZLV. Die bei der Gründung des HIBB im Raum stehende Möglichkeit der Rückübertragung der entsprechenden Stellen an das HIBB, das im Anschluss sein Aus- und Fortbildung selbstständig durchgeführt hätte, wurde mit Blick auf die Synergie- und Netzwerkeffekte des gemeinsamen Lernen mit den Lehrern/-innen der allgemeinbildenden Schulen verworfen. Diese Synergien werden aussagegemäß weiterhin positiv bewertet. Probleme ergeben sich allerdings in Bereichen, die nur die beruflichen Schulen betreffen, wie z. B. fachliche Fortbildungen für die gewerblich-technischen

Schulen. Fortbildungen in diesen Bereichen kann und will das LI auch zukünftig nicht anbieten.

6.2.10 Schulinspektion

Im Bereich der Schulinspektion arbeitet das HIBB mit dem Institut für Bildungsmonitoring (IfBM) zusammen, das 2007 als Dienststelle der Behörde gegründet wurde. Die Zusammenarbeit zwischen HIBB und IfBM findet im Wesentlichen in drei Bereichen statt:

- Schulinspektion,
- Monitoring und
- zentrale Prüfungen

Bei der Vorbereitung der Schulinspektionen arbeitet das IfBM insbesondere bei konzeptionellen Fragen mit der HIBB Zentrale (HI 1 und 2) zusammen. Demgegenüber führt es die Inspektionen an den Schulen vollständig selbstständig durch, auch um die Unabhängigkeit der Ergebnisse gewährleisten zu können. Schulen und Schulaufsicht (HI 1) erhalten nach Abschluss der Inspektion den Inspektionsbericht.

Im Bereich des Monitoring wird seit 2009 der jährliche Hamburger Bildungsbericht veröffentlicht. Hier ist vorgesehen, dass die HIBB-Zentrale wesentliche Teile der Berichterstattung zu den beruflichen Schulen selbstständig verfasst. Eine Übertragung von Ressourcen für diese Aufgabe an das HIBB ist nicht geplant.

Neben den genannten Aufgaben hat das IfBM die Federführung bei der Erstellung der Prüfungsfragen der zentralen Abschlüsse an Hamburger Schulen. Davon ist das HIBB im Bereich der beruflichen Gymnasien betroffen. Die Zusammenarbeit erfolgt hier zwischen IfBM (Federführung), LI (allgemeinbildende Schulen) und HI 21 (berufliche Schulen). Für die Aufwände der Bearbeitung der Prüfungsaufgaben überträgt das IfBM Funktionsstunden (WAZ-Stunden) entsprechend der Aufwände an das HIBB.

Insbesondere in den Bereichen Monitoring und Prüfungsaufgaben tritt das HIBB gegenüber dem IfBM als Dienstleiter in Erscheinung, während es im Bereich der Inspektion gleichzeitig Inspektionsobjekt (Schulen) und Leistungsnehmer (HI 1) ist.

6.2.11 Bürgerschaftliche Anfragen

Das HIBB ist weiterhin Teil der Verwaltung der FHH und somit gegenüber der Bürgerschaft rechenschaftspflichtig. Bei der Bearbeitung von Großen und Kleinen Anfragen arbeiten BSB (v. a. die Präsidialabteilung) und HIBB (hier v. a. die HIBB-Zentrale) zusammen. Bürgerschaftliche Anfragen erreichen das HIBB über die Präsidialabteilung und werden in der HIBB Zentrale in der Stabsstelle für Strategisches Controlling und Öffentlichkeitsarbeit zentralisiert bearbeitet bzw. bei Bedarf an die entsprechenden HIBB-internen Stellen weitergeleitet.

Nach Aussage der beteiligten Akteure funktioniert die Zusammenarbeit hier im Allgemeinen reibungslos, da die Prozesse und Verantwortlichkeiten klar sind. Die Anforderungen werden von außerhalb des HIBB und der BSB herangetragen; es besteht auch eine entsprechende Erwartung zur Zusammenarbeit von Seiten der Politik. Insbesondere die zentrale Anlaufstelle im HIBB wird aus Sicht der BSB sehr positiv wahrgenommen.

6.2.12 Reformprojekt Übergang Schule und Beruf

Durch Einsetzungsverfügung vom 01.10.2008 wurde das Reformprojekt „Weiterentwicklung der beruflichen Bildung“ initiiert, in dem das HIBB und die BSB eng zusammenarbeiten. Ziel des Projekts ist es die zukünftigen Trends in der beruflichen Bildung zu erfassen und daraus Handlungsmöglichkeiten abzuleiten.

Wie bereits aus dem Titel ersichtlich handelt es sich um ein Projekt, das auch im Rahmen einer entsprechenden Projektstruktur gemeinsam durch HIBB und BSB bearbeitet wird. Die Federführung des Projekts liegt bei der Geschäftsleitung des HIBB. Einzelne Fragestellungen des Projekts werden in sieben Teilprojektgruppen bearbeitet, die im Wesentlichen sowohl mit Vertreter/-innen des HIBB wie der BSB besetzt sind. Die Leitung der Teilprojektgruppen wird je nach Themenfeld durch Vertreter/-innen des HIBB oder der BSB wahrgenommen.

Aus Sicht der beteiligten Akteure wird die Zusammenarbeit im Projekt als überwiegend positiv dargestellt. Eine klare, zeitlich begrenzte Projektstruktur mit klaren Verantwortlichkeiten, definierten Schnittstellen und Zeitvorgaben ermöglicht hier aussagegemäß eine erfolgreiche Zusammenarbeit beider Organisationen.

6.2.13 Außerschulische Berufsbildung

Die Gründung des Amtes für Weiterbildung auf Basis der Organisationsverfügung vom 23.12.2008 brachte für das HIBB zwei wesentliche Änderungen mit sich. Zum einen wurde das ehemalige Referat HI 22 (Außerschulische Berufsbildung) aus dem HIBB herausgelöst und an das Amt W als Teil der BSB übertragen. Zum zweiten wurde für das HIBB eine weitere Schnittstelle in der Zusammenarbeit geschaffen.

Die Zusammenarbeit zwischen Amt W und HIBB wird von den beteiligten Akteuren als sehr erfolgreich beschrieben. Dabei profitiert die Zusammenarbeit von klaren Grundsätzen, die bereits in der Organisationsverfügung beschrieben wurden. Obwohl darin das Schließen einer Kooperationsvereinbarung vorgesehen war, wurde dies nicht umgesetzt. Eine jährliche Maßnahmenplanung wird gemeinsam abgestimmt. Vertreter/-innen des Amtes W nehmen regelhaft an Leitungsrunden des HIBB teil. Die Zusammenarbeit zwischen BSB und HIBB ist aussagegemäß eher projekthaft orientiert und erfolgt weniger im Rahmen von Regelaufgaben. Auch die räumliche Nähe (HIBB und Amt W befinden sich im selben Haus.) sowie enge persönliche Kontakte wirken sich positiv auf die Zusammenarbeit aus.

Das Amt W hat darüber hinaus eine Aufsichtsfunktion über die Kammern inne und nimmt damit eine Kontrollfunktion gegenüber einigen Mitgliedern des HIBB-Kuratoriums wahr. Gleichwohl handelt es sich dabei um eine Rechtsaufsicht, sodass eine tiefgreifende Steuerung oder gar direkte Beeinflussung der Aktivitäten im Kuratorium ausgeschlossen ist.

6.3 Herausforderungen

Mit Blick auf die absehbaren zukünftigen Entwicklungen stellen sich für das HIBB die folgenden wesentlichen Herausforderungen:

- Aufgrund seiner Größe ist das HIBB in seinen internen Entscheidungsprozessen schneller und flexibler als die wesentlich größere BSB. Vor diesem Hintergrund stellt sich generell die Herausforderung, in Zukunft eine gewisse Synchronität der Entwicklungen und Entscheidungen in HIBB und BSB sicherzustellen. Die Asynchronität wird durch die Anwendung zweier Buchungssystematiken gefördert.
- Die Übertragung der Verantwortlichkeiten und der Steuerungskompetenz im Bereich Schulbau und Schulbauplanung auf das Sondervermögen Schulbau Hamburg werfen die Frage

nach dem notwendigen Ausmaß an Abstimmungen zwischen dem HIBB und der BSB gegenüber dem Sondervermögen auf.

- Ebenso war mit der Einführung des Sondervermögens die optionale Übertragung der Hausmeister/-innen der beruflichen Schulen an das Sondervermögen verbunden. Dabei nutzte der Großteil der Hausmeister/-innen die Möglichkeit eines Verbleibs im HIBB. Neueinstellungen werden demgegenüber direkt dem Sondervermögen zugeordnet. Angesichts dieser Unterschiede zwischen den Schulen wird es in Zukunft schwierig werden, die Steuerungsmechanismen gegenüber den Hausmeister/-innen synchron zu gestalten und so eine Gleichbehandlung der Beschäftigten zu gewährleisten.
- Die diskutierte Übertragung der Beschäftigten der Schulsekretariate der beruflichen und der allgemeinbildenden Schulen in eine gemeinsame Dienststelle würde das HIBB vor weitere Herausforderungen stellen. Allein aufgrund der abweichenden Qualifikationsprofile (z. B. müssen Schulsekretariate der beruflichen Schulen das kaufmännische Rechnungswesen beherrschen) wäre es für das HIBB schwierig, wenn der direkte Zugriff auf diese Personalressourcen verloren ginge.
- Die Einführung der Stadtteilschulen zieht nachhaltige Veränderungen im Bereich der berufsvorbereitenden Bildungsgänge nach sich. Ebenso erfordern die Stadtteilschulen eine engere Zusammenarbeit der beruflichen und allgemeinbildenden Schulen, sowohl auf Ebene der Einzelschulen als auch schulübergreifend. Der Aufbau und die Definition von Strukturen und Prozessen der Zusammenarbeit in diesem Bereich stellen das HIBB ebenso vor Herausforderungen.

6.4 Bewertung

Die Analyse der Zusammenarbeit zwischen dem HIBB und der BSB zeigt einige Erfolgsfaktoren für die Weiterentwicklung des Systems auf:

- Klar geregelte Strukturen der Zusammenarbeit mit vereinbarten Rollen, Aufgaben und Schnittstellen fördern die Zusammenarbeit. Dies gilt sowohl für Regelaufgaben, wie im Fall der Zusammenarbeit zwischen der Präsidentialabteilung und HIBB, als auch für temporäre Projektstrukturen, wie es im Falle des Schulreformprojekts „Übergangsmanagement“ ist.
- Die klar geregelte Zusammenarbeit gilt auch für die ministeriellen Aufgaben *per se*. Allerdings muss hier betont

werden, dass die gleichen Aufgaben von den gleichen Personen wahrgenommen werden. Ausmaß und Art der Abstimmung haben sich nicht durch die Gründung des HIBB geändert. Geändert hat sich „nur“ der Dienstherr. Hiervon betroffen sind im Wesentlichen in der HIBB-Zentrale die Abteilungen HI 1 und HI 2 sowie in der BSB die Ämter B und W.

- Aus Sicht der Beteiligten ist die Steuerung über ZLV ein sinnvolles Instrument, das jedoch keinen vollständigen Überblick über die Aktivitäten des HIBB gibt und deshalb durch weitere Steuerungsinstrumente ergänzt werden muss. Durch die Definition von Schnittstellen und Abgrenzung von Zuständigkeitsbereichen hat die ZLV dazu beigetragen, die Zusammenarbeit zwischen BSB und HIBB zu optimieren.

Das Kapitel zeigt jedoch auch Probleme in der Zusammenarbeit:

- Probleme ergeben sich dort in der Zusammenarbeit, wo die HIBB-Gründung materielle Änderungen in Ausmaß und Art der Zusammenarbeit nach sich gezogen haben. So hat zum Beispiel die Einführung eines kaufmännischen Rechnungswesens im HIBB zur Folge, dass zwei unterschiedliche Rechnungswesen und Buchungslogiken nebeneinander stehen.
- Ein verwandtes Problemfeld ergibt sich durch ein scheinbares Spannungsfeld zwischen Zentralisierungstendenzen und beschlossenen Dezentralisierungen. Innerhalb dieses Spannungsfelds will das HIBB (die dezentrale Einheit) als Landesbetrieb die Eigenständigkeit, vor allem gegenüber der Mutterbehörde, zeigen. So will das HIBB die Zuständigkeit für die Sanierungsabstimmungen mit dem SBH, die IuK-Mittel selber bewirtschaften oder die Personalentwicklung selber vorantreiben können. Die Behörde will hingegen eine Gleichbehandlung zwischen allen Schulformen sicherstellen, in der sie die Letztverantwortung trägt. Die Behörde steht jedoch vor weiteren Zentralisierungstendenzen in der FHH, wie z. B. im Fall vom SBH oder im IuK-Bereich mit Dataport oder mit Zentralisierungstendenzen im Personalbereich. Aufgrund der haushaltrelevanten Natur dieser Sachverhalte haben sich die problematischsten Schnittstellen zwischen dem HIBB und der BSB auf das Amt V verlagert. Hier hätte zur HIBB-Gründung eine engere Antizipation und Begleitung des Änderungsprozesses umgesetzt werden sollen. Es gilt, die Erfolgsfaktoren aus den erfolgreichen Kooperationen auf die anderen Bereiche zu übertragen, sodass eine Globalsteuerung möglich wird.

Das HIBB profitiert von der engen Anbindung an die Behördenleitung. Aus Sicht der Prognos AG jedoch ist es die Aufsichtsstruktur optimierbar; zurzeit fehlen in der Behörde die

notwendigen Ressourcen für die umfassende Steuerung und Prüfung (Controlling und Beteiligungsmanagement) des Landesbetriebs. In der Zukunft liegt daher eine Aufgabe darin, eine operative Aufsichtsstruktur bei der Behördenleitung zu finden, die weiterhin die organisatorische Konsolidierung des Landesbetriebs vorantreibt und den regelhaften Informationsaustausch mit den Amtsleitungen gewährleistet.

7 Zusammenarbeit zwischen dem HIBB und der Wirtschaft

In den folgenden Abschnitten wird die Zusammenarbeit zwischen dem HIBB und der Wirtschaft dargestellt. Dazu werden insbesondere das Kuratorium, der Schulvorstand und die Lernortkooperation in den Blick genommen. Nach einer Betrachtung zukünftiger Herausforderungen erfolgt abschließend eine Gesamtbewertung der Zusammenarbeit.

7.1 Ziele

Anspruch der Schulreform in Bezug auf die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft ist „die Verbesserung der Qualität der beruflichen Bildung ... als gemeinsame Herausforderung für Staat und Wirtschaft“.²³

Darüber hinaus stehen Fragen der Chancengerechtigkeit und Durchlässigkeit im Vordergrund, ebenso wie die Orientierung, insbesondere der berufsbildenden Schulen am Bedarf der Wirtschaft nach qualifizierten Fachkräften.²⁴

Dabei sichert das HIBB eine starke Partnerschaft zwischen Wirtschaft und Staat im Bereich der beruflichen Bildung unter Wahrung der Letztverantwortung des Staates.²⁵

Die Zusammenarbeit zwischen Schule und Wirtschaft wird durch eine Reihe von Gremien und Kooperationen gesichert. Zu diesen zählen das Kuratorium, der Schulvorstand, die Lernortkooperationen und allgemein die Zusammenarbeit der Schulen mit der Wirtschaft.

Wie oben bereits ausgeführt, besteht in der FHH kein Konsens zur Definition von Wirtschaft im Schulgesetz. Im HIBB-System sind mit Wirtschaft die zuständigen Stellen laut BBiG gemeint. Somit werden die Arbeitnehmervertreter/-innen nicht im gleichen Maße wie die Arbeitgeber/-innen in die Gremien des HIBB eingebunden. Vor allem die Gewerkschaften sehen in dieser Definition von Wirtschaft einen Widerspruch zu anderen Gremien der beruflichen Bildung, die paritätisch besetzt sind (z. B. Prüfungsausschüsse nach § 39 BBiG, Berufsbildungsausschüsse nach § 77 BBiG,

²³ Drucksache 18/6071

²⁴ Drucksache 18/3780

²⁵ Drucksache 18/3780, Teil II B, Nr. 5., sowie 18/6071, Nr. 2

Landesausschüsse nach § 82 BBiG, sowie der Hauptausschuss des BIBB nach § 92 BBiG).

7.2 Stand

7.2.1 Kuratorium

Das Kuratorium wirkt an der inhaltlichen Ausgestaltung der Standards und Grundsätze im Bereich der Berufsausbildung mit. Die Geschäftsordnung für das Kuratorium wurde am 20. Juni 2007 beschlossen und anschließend veröffentlicht. Dort sind Mitglieder, Vorsitz, Aufgaben, Sitzungen, Abstimmungen und Beschlussfähigkeit, Sitzungsniederschriften, Ausschüsse und Veröffentlichungen bzw. Verschwiegenheiten geregelt.

Das Kuratorium setzt sich aus zwölf stimmberechtigten Personen zusammen, von denen sechs Vertreter/-innen von der Freien und Hansestadt Hamburg, sechs Vertreter/-innen von allen auf dem Gebiet der FHH tätigen zuständigen Stellen im Sinne des Berufsbildungsgesetzes benannt werden. Hinzu kommen zwei Vertreter/-innen mit beratender Stimme, die von den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften benannt werden. Von den Gewerkschaften hat der DGB den Sitz nicht eingenommen.

Die Vertreter/-innen der staatlichen Seite setzen sich zusammen aus einer vom Präses der zuständigen Behörde benannten Vorsitzenden bzw. einem von ihm benannten Vorsitzenden, zwei Vertreter/-innen, die vom Präses der zuständigen Behörde benannt werden, einer/m Vertreter/-in, die/der von der für Wirtschaft zuständigen Behörde benannt wird, sowie aus zwei Schulleitern/-innen beruflicher Schulen, die von der zuständigen Behörde benannt werden.

Die sechs Vertreter/-innen von allen auf dem Gebiet der FHH tätigen zuständigen Stellen im Sinne des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) werden wie folgt benannt:

- bis zu drei Mitglieder von der Handelskammer Hamburg im Einvernehmen mit den auf dem Gebiet der FHH tätigen Unternehmensverbänden,
- bis zu zwei Mitglieder von der Handwerkskammer Hamburg im Einvernehmen mit den auf dem Gebiet der FHH tätigen Innungen,
- sowie mindestens ein Mitglied von den sonstigen auf dem Gebiet der Freien und Hansestadt zuständigen nicht-staatlichen Stellen im Sinne des Berufsbildungsgesetzes.

Das Kuratorium berät die Geschäftsführung in sämtlichen Angelegenheiten der beruflichen Bildung und beschließt über:

- berufsbildungspolitische Schwerpunktsetzungen der Berufsschule und der Berufsvorbereitungsschule,
- curriculare Rahmenbedingungen der Berufsschule und der Berufsvorbereitungsschule,
- Vorschläge zur Verteilung des Globalhaushaltes auf die einzelnen Schulen und
- Vorschläge zur Ernennung von Schulleitungen.

Die Beschlüsse nach Satz 1 Nummern 1 bis 3 bilden die Grundlage einer Ziel- und Leistungsvereinbarung zwischen der zuständigen Behörde und dem HIBB nach § 85 b Absatz 1 Nummer 4.

Dem Kuratorium obliegt darüber hinaus die Feststellung des Jahresabschlusses des HIBB.

Die dargestellten **Aufgaben und Ziele** spiegeln sich auch im Verständnis der Kuratoriumsmitglieder wider. Demnach bildet das Kuratorium eine Art „Aufsichtsrat“, der insbesondere beim Wirtschaftsplan und bei der inhaltlichen Weiterentwicklung des Systems eine wichtige Rolle spielt. Darüber hinaus stellt das Kuratorium aber auch ein wichtiges formalisiertes, fachliches Diskussionsforum dar, in dem aktuelle und strategische Fragen erörtert werden können.

Die Zusammenarbeit ist laut Kuratoriumsmitgliedern von einem hohen Maß an persönlichem Vertrauen sowie Sachlichkeit gekennzeichnet und verläuft konstruktiv, was sich auch in der geringen Zahl von Abstimmungen zeigt: „Im Kuratorium werden [...] Entscheidungen im Konsensprinzip angestrebt.“²⁶ Wenn es zu Abstimmungen kommt, sind die Beschlüsse zumeist unstrittig und werden einstimmig verabschiedet. Auch die Zusammenarbeit mit den beratenden Akteuren ist aussagegemäß sachorientiert und gut.

V. a. mit der Deputation ist es im Personalbereich zu Reibungsverlusten gekommen. Zwar haben Deputation und Kuratorium getrennte Funktionen (Kuratorium schlägt vor, Deputation entscheidet), jedoch hat es in der Vergangenheit Auseinandersetzungen über Zuständigkeiten gegeben.

²⁶ Drucksache 18/3780, S.22

Gremienorganisation und Gremienmanagement werden professionell umgesetzt und bilden einen Erfolgsfaktor in der Arbeit des Kuratoriums.

Das Kuratorium erleichtert aus Sicht seiner Mitglieder die **Zusammenarbeit** und trägt zur stärkeren Bindung und Verantwortung der arbeitgeberseitigen Wirtschaft bei. Das gegenseitige Verständnis und die Akzeptanz von Staat und Arbeitgebern/-innen sind gestiegen; beide Seiten fühlen sich zu einer konstruktiven Zusammenarbeit verpflichtet.

Insbesondere im Vergleich zur Zusammenarbeit mit der BSB werden deutliche Verbesserungen wahrgenommen, was auch auf die Person des Geschäftsführers des HIBB zurückgeführt wird. Dabei findet weiterhin eine enge Zusammenarbeit mit den zuständigen Behörden statt. Entscheidungsprozesse verlaufen jedoch flexibler und schneller.

Die Transparenz des Kuratoriums ist kritisch zu sehen. Es haben nun erste Maßnahmen stattgefunden, um eine bessere Sichtbarkeit des Kuratoriums im HIBB-System zu verankern. So sind z. B. die Namen der Kuratoriumsmitglieder erst mit der Erneuerung des Internetauftritts des HIBB veröffentlicht. Interviews mit Kuratoriumsmitgliedern werden in der Zeitschrift „Berufliche Bildung Hamburg“ veröffentlicht. Dies sind wichtige Schritte. Allerdings besteht nach wie vor viel Unwissen in Bezug auf das Kuratorium im HIBB-System und darüber hinaus. Da ein enger Zusammenhang zwischen Transparenz, Vertrauen und Reputation besteht, kann das HIBB-Kuratorium hier einen entscheidenden Mehrwert für die Akzeptanz des HIBB insgesamt leisten.

7.2.2 Schulvorstand

Die Ausgestaltung sowie die Aufgaben des Schulvorstandes an beruflichen Schulen sind im Schulgesetz (§§ 76-78) geregelt. Demnach „beraten Schulvorstände die Schulleitung in sämtlichen Angelegenheiten und fassen Beschlüsse nach Maßgabe des Gesetzes.“

Zu den wesentlichen Aufgaben zählt die Entscheidung auf der Grundlage von Vorlagen der Schulleitung über folgende Ziele und wirtschaftliche Angelegenheiten:

1. die Ziele, Schwerpunkte und Organisationsformen der pädagogischen Arbeit im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems,
2. die Ziel- und Leistungsvereinbarung,

3. die Grundsätze für die Verwendung der Personal- und Sachmittel im Rahmen ihrer Zweckbestimmung sowie über die Grundsätze der Beschaffung und Verwaltung der Lernmittel,
4. den Wirtschaftsplan,
5. den Jahresbericht.

Weitere Entscheidungskompetenzen bestehen bei der Gestaltung des Schullebens, sozialer Aufgaben sowie schulformübergreifende Themen (Schulvorstände I und II gemeinsam).

Der Schulvorstand I setzt sich aus vier Schulvertretern/-innen (Schulleiter/-in als Vorsitzende/r sowie drei Mitglieder der Lehrerkonferenz), vier Wirtschaftsvertretern/-innen, einem Mitglied des Schülerrats, einem Mitglied des Elternrats, sofern an der Schule ein Elternrat gebildet ist, sonst einem weiteren Mitglied des Schülerrats, und zwei Vertretern/-innen der für die Ausbildungsbetriebe zuständigen Fachgewerkschaften oder selbstständigen Vereinigungen von Arbeitnehmern/-innen mit sozial- oder berufspolitischer Zielsetzung zusammen; stimmberechtigt sind die vier Schulvertreter/-innen und die vier Wirtschaftsvertreter/-innen. Abweichend von der Zusammensetzung des Schulvorstands I sind im Schulvorstand II keine Vertreter/-innen der Wirtschaft sowie der zuständigen Fachgewerkschaften vertreten, stimmberechtigt sind nur die Schulvertreter/-innen.

„Alle Mitglieder der Schulvorstände I und II haben zu den Beschlussvorlagen ein Rede-, Antrags- und Informationsrecht. Nach dem Prinzip der kumulativen Mehrheit können Beschlüsse im Schulvorstand I nur mit der Mehrheit sowohl der Stimmen der Schulvertreter/-innen (Schulleiterin bzw. Schulleiter und Mitglieder der Lehrerkonferenz) als auch der Stimmen der Wirtschaftsvertreter/-innen gefasst werden. Dagegen werden die Beschlüsse im Schulvorstand II mit einfacher Mehrheit gefasst.“²⁷

Schulvorstände sollen mindestens zweimal im Jahr tagen und sollen zur Ergänzung der gesetzlich geregelten Verfahrensgrundsätze eine Geschäftsordnung beschließen.

Die Evaluation zeigt, dass an allen Schulen Schulvorstände eingerichtet worden sind, diese jedoch ihre Aufgaben sehr unterschiedlich wahrnehmen.

Verfahrensgrundsätze: Die Anzahl der Schulvorstandssitzungen variiert deutlich zwischen den Schulen, wobei vereinzelt die Mindestzahl von zwei Sitzungen pro Jahr nicht erreicht wird,

²⁷ Drucksache 18/3780, S. 20

während an anderen Schulen auch mehr als zwei Sitzungen durchgeführt werden. Kritisch bewertet wird häufig die Ausgestaltung der Schulvorstandssitzungen. So kommt es nach Aussagen von Vorstandmitgliedern häufiger vor, dass Tagesordnungen nicht vorab abgestimmt sowie Informationen bzw. Entscheidungsvorlagen erst am Tag der Sitzung verteilt werden. Im Rahmen von zwei zweistündigen Sitzungen besteht dann kaum die Möglichkeit, komplexe Sachverhalte nachvollziehen zu können bzw. fundierte Entscheidungen zu treffen.

Die Regeln hinsichtlich der Trennung von Schulvorstand I und II werden vor Ort in den Schulen so nicht gelebt. Die Schulvorstände beraten in der Regel gemeinsam.

Gestaltungsmöglichkeiten: Insgesamt wird der Umfang der Gestaltungsmöglichkeiten und Entscheidungsspielräume, insbesondere durch die Vertreter/-innen der Wirtschaft, als unzureichend wahrgenommen. Dabei besteht Unklarheit darüber, inwiefern die geringen Entscheidungsspielräume auf sachliche und rechtliche Rahmenbedingungen im Berufsschulwesen zurückzuführen sind bzw. inwiefern mangelnde Kooperationsbereitschaft der Schulleiter/-innen die Ursache darstellt. „Der Schulvorstand hat Rechte für Entscheidungen, die schon anderweitig geregelt sind“, so ein Vertreter der Wirtschaft.

Immer wieder wird kritisiert, dass eine Beteiligung der Wirtschaft nicht gewünscht sei, obwohl man sich gerne engagieren würde. Es gibt jedoch – analog zu den Lernortkooperationen – eine Reihe von Schulen, an denen die Zusammenarbeit vorbildlich gelingt und sowohl Schulvertreter/-innen als auch Wirtschaftsvertreter/-innen von einem Mehrwert der gemeinsamen Arbeit sprechen.

Ernennung: Von den Betrieben kritisch gesehen wird das Verfahren zur Ernennung der Mitglieder des Schulvorstands. Insbesondere, wenn von Vorschlägen der Lernortkooperation abgewichen wird, wird Kammern, Verbänden und Innungen unterstellt, eigene Interessen zu verfolgen und nicht den Bedarfen der Betriebe zu folgen. Das Schulgesetz verweist jedoch explizit nur auf ein Vorschlagsrecht der Lernortkooperation²⁸. Hieran wird deutlich, dass die Rahmensetzungen des Schulgesetzes den Vertretern/-innen der Wirtschaft nicht ausreichend bekannt bzw. von diesen nicht ausreichend akzeptiert sind.

²⁸ Die vier Vertreterinnen oder Vertreter der Wirtschaft sowie bis zu vier Ersatzvertreterinnen oder Ersatzvertreter werden auf Vorschlag der Verbände und Innungen, die für die an der Schule unterrichteten Ausbildungsberufe zuständig sind, im Einvernehmen mit den Kammern aus der Mitte der Ausbildungsbetriebe für drei Jahre ernannt. Die Lernortkooperationen der Schule können den Verbänden und Innungen Vorschläge unterbreiten (Schulgesetz Hamburg).

7.2.3 Lernortkooperationen (LOK)

Lernortkooperationen sind in § 78 a HmbSG geregelt. Sie sollen die Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Schulen fördern und durch Absprachen die Qualität der Berufsausbildung weiterentwickeln.

Alle beruflichen Schulen sind verpflichtet Lernortkooperationen einzurichten. Vor der Änderung des Schulgesetzes gab es zwar bereits Lernortkooperationen bzw. „Ausbildernachmittage“, jedoch auf freiwilliger Basis. Lernortkooperationssitzungen sollen mindestens zweimal im Jahr stattfinden. Weiteres können die Lernortkooperationen durch ihre Geschäftsordnung bestimmen.

Die Lernortkooperationen sollen insbesondere:

- an der Weiterentwicklung der Ausbildungsinhalte und der Ausbildungsqualität mitwirken,
- betriebliches und schulisches Wissen gegenseitig nutzbar machen,
- die Ausbildungsinhalte zwischen Betrieb und Schule abstimmen,
- an der Ausgestaltung der Bildungspläne mitwirken,
- die jeweiligen Vorstände in strategischen Fragen, insbesondere bei der Ausrichtung und Organisation der Ausbildung und bei größeren Investitionsvorhaben beraten,
- Kooperationen von Betrieben und Schule vereinbaren,
- Zusatzqualifikationen und Förderangebote für einzelne Schülergruppen entwickeln und
- die nähere Ausgestaltung der Organisationsformen des Berufsschulunterrichts unter Berücksichtigung der Vorgaben und der Erfordernisse des Gesamtsystems, der jeweiligen beruflichen Schule vereinbaren.

Lernortkooperationen sind an allen Schulen gebildet worden. Ausnahmen sind nicht bekannt. Durch die Regelungen der Lernortkooperationen im Schulgesetz sind zumindest die groben Rahmenbedingungen vorgegeben, welche umgesetzt werden.

Der Erfolg der Lernortkooperationen wird jedoch unterschiedlich eingeschätzt:

Positiv wird bewertet, dass durch die verbindliche Regelung alle Partner der Wirtschaft systematisch in die Lernortkooperationen

eingebunden werden. So werden alle Betriebe regelmäßig zu den Sitzungen eingeladen und erhalten regelmäßig Informationen über Entwicklungen an der Schule sowie im Bildungsgang, so dass die Chance zur Partizipation und Gestaltung an Entscheidungen zu den Bildungsgängen gegeben ist.

In der Umsetzung zeigt sich jedoch, dass die Beteiligung der Betriebe je nach Größe, Branche und Schule sehr unterschiedlich ausfällt. Eine geringe Partizipation zeigt sich insbesondere dort, wo vor allem kleine Betriebe beteiligt sind, die nur über begrenzte personelle und zeitliche Ressourcen verfügen sowie bei Schulen, die wenig Bereitschaft zeigen, die organisatorischen Rahmensetzungen der Betriebe aufzugreifen und zu berücksichtigen. Dabei liegen die Herausforderungen im Detail bzw. im Gestaltungsraum der Schulen:

Negatives Beispiel	Positives Beispiel
LOK durchgängig an Wochentagen vormittags, so dass z. B. Meister/-innen und GF von Handwerksbetrieben/KMU nicht teilnehmen können.	LOK abwechselnd an Samstagen und Wochentagen, um zeitlichen Restriktionen von Wirtschaft und Lehrkräften zu genügen.
Individueller Kontakt zu Lehrkräften wird nicht ermöglicht.	Vor der LOK-Sitzung „Sprechstunde“ für Ausbilder/-innen und Lehrer/-innen, um weiteren Gesprächsbedarf zu befriedigen.
LOK-Sitzung wird lediglich als Formalie ohne weiterführende Entwicklungsidee und Zielsetzung abgearbeitet.	LOK-Sitzungen werden mit Zusatzangeboten wie Betriebsbesichtigungen verbunden und ermöglichen somit konkrete Einblicke.

Dementsprechend fällt die Bewertung der Lernortkooperationen aus: So wird die verbindliche Einführung der Lernortkooperationen zwar insgesamt überwiegend begrüßt, ihr jedoch nur eine begrenzte Wirkung bezüglich der Qualität der Ausbildung zugeschrieben. Erfolgreiche Lernortkooperationen sind stark personenabhängig; die Güte der Zusammenarbeit von Schule und Wirtschaft variiert weiterhin von Fall zu Fall. Letztlich entscheidet das persönliche Engagement der Beteiligten über die Qualität der Zusammenarbeit.

7.2.4 Weitere Formen der Kooperation

Weitere Kooperationen zwischen HIBB und Wirtschaft finden im Rahmen der beruflichen Bildung unabhängig von den dargestellten Strukturen und Prozessen auf unterschiedlichen Ebenen statt. Diese Zusammenarbeit besteht zumeist schon seit vielen Jahren und ist unabhängig von der Neugestaltung der beruflichen Bildung in Hamburg.

So arbeiten Vertreter/-innen von HIBB, Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemäß § 40 BBiG in den Prüfungsausschüssen zusammen, stimmen sich bezüglich der Ausbildung einzelner Schüler/-innen ab und kooperieren häufig, aber eben nicht systematisch, auf informellem Wege. Dabei sind Art und Umfang der Kooperation erheblich von der Bereitschaft und der gegenseitigen Sympathie abhängig.

7.3 Herausforderungen

Mit Blick auf die absehbaren zukünftigen Entwicklungen stellen sich für das HIBB die folgenden wesentlichen Herausforderungen:

- Für das **Kuratorium** gilt es, den andauernden Konflikt um den Einbezug der Gewerkschaften sowie ggf. die Neugestaltung der Stimmrechte zu klären. Dabei muss das Letztentscheidungsrecht des Staats gewährleistet werden. Die Besetzung ist politisch zu lösen.
- Für die **Schulvorstände** wird deutlich, dass im Rahmen des Schulgesetzes nur begrenzte Gestaltungsmöglichkeiten bestehen und selbst diese nicht ausgenutzt werden. Gründe dafür sind fehlende Stringenz und rechtliche Überkomplexität mit Bezug auf die Zusammensetzung und Gestaltungsspielräume der Schulvorstände, (noch) fehlendes Vertrauen in die Wirtschaft, Unsicherheiten bzgl. des Rollenverständnisses als Schulvorstand sowie mangelnde Bereitschaft Einzelner.
- Die hohe **Abhängigkeit von Einzelpersonen** in der Kooperation von HIBB und Wirtschaft ist keine Basis für eine strukturierte und konstruktive Zusammenarbeit in der beruflichen Bildung. Es bedarf weiterer Ansätze, um die Rolle der Schulvorstände zu konkretisieren, das Selbstverständnis der Akteure im Rahmen des begonnenen Change Management Prozesses zu stärken und ggf. weitere Unterstützungsprozesse zu etablieren.

- Insgesamt wird eine hohe Bereitschaft für **Engagement der Wirtschaft** deutlich, das es zu unterstützen gilt. Das Engagement ist und wird vermutlich auch in Zukunft zwar im Wesentlichen auf Vertreter/-innen größerer Unternehmen beschränkt bleiben, kann aber zu einer deutlichen Bereicherung der Zusammenarbeit führen.

7.4 Bewertung

Insgesamt ist festzuhalten, dass das Kuratorium entsprechend der Vorgaben gebildet worden ist und die zugewiesenen Aufgaben umsetzt. Aufgaben, Schnittstellen und Kompetenzteilung sind rechtlich klar definiert, werden aber unterschiedlich wahrgenommen. Die Letztverantwortung und Entscheidungshoheit des Staates im Bereich der beruflichen Bildung ist durch die besonderen Rechte des Präses der Behörde für Bildung und Sport gesichert.

Die partnerschaftliche Zusammenarbeit von Wirtschaft im Sinne von Kammern und Schule wird durch das Kuratorium verbessert. Der nicht geklärte Konflikt um die Rolle der Gewerkschaften sorgt für politischen Unfrieden, behindert die Arbeit des Kuratoriums oder des HIBB aus Sicht der Evaluator/-innen jedoch nicht.

Schulvorstände sind durchgängig gebildet worden und haben ihre Arbeit aufgenommen. Die Aufgabenwahrnehmung der Schulvorstände erfolgt jedoch nicht immer zufriedenstellend. Verfahrensgrundsätze werden nicht durchgängig eingehalten und es besteht – zumindest in der Wahrnehmung der Akteure – kaum die Möglichkeit die Einhaltung der Verfahrensgrundsätze zu forcieren. Dadurch wird der Gestaltungsspielraum der Schulvorstände weiter reduziert. Dieser wird von den Schulvorständen ohnehin als gering wahrgenommen, wobei wenig Wissen über die komplexen rechtlichen Rahmenbedingungen besteht.

Die Lernortkooperationen sind ebenfalls etabliert und werden umgesetzt. Auch hier ist die Bandbreite der Umsetzungsqualität erheblich und von individuellem Engagement abhängig.

Für diese hohe personelle Abhängigkeit können drei Ursachen identifiziert werden:

- Es besteht zu wenig Wissen über Rechte, Pflichten, Erwartungen und Handlungsspielräume der Schulvorstände.

- Es existieren keine bekannten Prozesse zur Steuerung und Qualitätssicherung der Zusammenarbeit von Schule und Wirtschaft.
- Es gibt keine bzw. kaum Rollenvorbilder oder Best Practices für die Gestaltung der Zusammenarbeit von Schule und Wirtschaft.

Ein Mehrwert der zusätzlichen Einrichtungen „Schulvorstand“ und „Lernortkooperation“ kann jedoch nur entstehen, wenn neben den Strukturen auch Prozesse und erwartete Ergebnisse für diese Strukturen benannt und gesichert werden. Allein durch die Kommunikation positiver Beispiele kann hier ein Mehrwert erwartet werden.

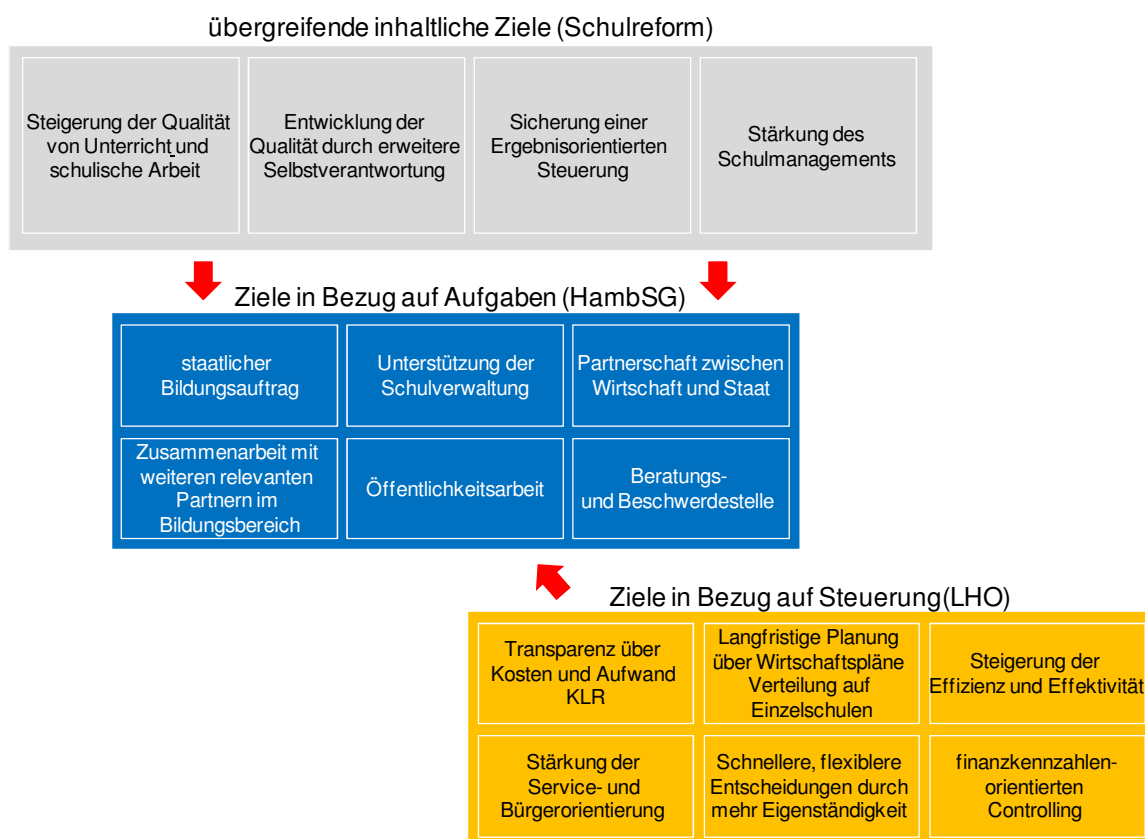
Die Zusammenarbeit zwischen dem HIBB und der Wirtschaft im Sinne der zuständigen Stellen ist insgesamt positiv zu bewerten. Verbesserungen im Vergleich zu der Zeit vor Gründung des HIBB sind sichtbar, jedoch bestehen weitere Optimierungspotenziale. Deutlich wird, dass sich in den letzten Jahren das gegenseitige Vertrauen und Verständnis zwischen den beteiligten Akteuren verbessert haben, so dass nun die Voraussetzung für den weiteren Ausbau der Zusammenarbeit besteht.

8 Bewertung des HIBB

8.1 Gap-Analyse: Abgleich mit den Anforderungen

In Anlehnung an den Zwischenbericht vom 30. November 2010 gehen wir im Folgenden auf das Anforderungsprofil für das HIBB ein und vergleichen dieses mit den Analyseergebnissen.

Abbildung 32: Schematische Darstellung des Zielsystems des HIBB



Quelle: Prognos AG

8.1.1 Steigerung der Qualität von Unterricht und schulischer Arbeit

Das HIBB wurde im Jahr 2007 gegründet. Während dieser Zeit sind eine Reihe von Initiativen gestartet worden, die eine Steigerung der Qualität von Unterricht und schulischer Arbeit zum Ziel hatten. So sind zum Beispiel erstmalig Berufsschulen vom IfBM inspiziert worden. Darüber hinaus wurden QM-Systeme eingeführt, Curricula entwickelt und Ziele hinsichtlich der Zahl von Abbrechern/-innen vereinbart.

Diese Aktivitäten sind jedoch nicht alleine auf die Gründung des HIBB zurückzuführen. Es waren neben der HIBB-Gründung viele weitere Faktoren, wie der Orientierungsrahmen Schulqualität, die generelle Steuerung über ZLV und die gleichzeitige Schulreform, die zu einer höheren Sensibilität für eine Ergebnisorientierung im Bereich der beruflichen Bildung in Hamburg geführt haben.

Es bleibt abzuwarten, ob die Verbesserung in der Struktur- und Prozessqualität – z. B: die flexiblere Struktur, die die kleinere Einheit HIBB geschaffen hat, die Zunahme an Freiheiten auf schulischer Ebene – auch tatsächlich zu messbaren Qualitätssteigerungen im Rahmen der Schulinspektion führen werden. Dafür ist es notwendig, die zweite Inspektionsrunde abzuwarten. Aus Sicht der Prognos AG haben die Reformen in ihrer Gesamtheit den Boden für eine Verbesserung der Ergebnisqualität an Schulen bereitet.

8.1.2 Entwicklung der Qualität durch erweiterte Selbstverantwortung

Die selbstverantwortete Schule hat dazu geführt, dass alle Schulen – ob berufliche oder allgemeinbildende – Dienststellen geworden sind. Damit sind die Schulleitungen zu Dienstvorgesetzten des an der Schule eingesetzten Personals geworden. Im Rahmen dieser Funktion obliegt es den Schulleitungen, die ihnen zustehenden Freiheiten mit Leben zu füllen. Dies führt zu Unterschieden hinsichtlich des Grads der Beteiligung z. B. der Lehrkräfte bei der Konzeption und Weiterentwicklung von Projekten auf schulischer Ebene. Ein Kernproblem in diesem Zusammenhang ist die unklare Definition der Aufgaben der Schulleitungen im Rahmen der selbstverantworteten Schule.

Im HIBB wurde über die ZLV die Qualitätsentwicklung auf schulischer Ebene zentral gesteuert. So wurden die Schulen verpflichtet, ein QM-System ihrer Wahl einzuführen. Durch dieses Instrument sind Schulen in die Pflicht genommen, sich selbstständig um Qualität vor Ort zu kümmern.

Durch die Rechtsform Landesbetrieb hat jede Schule einen eigenen Wirtschaftsplan erhalten. Durch diesen Mechanismus ist eine höhere Transparenz hinsichtlich der Sachmittel gegeben. Somit sind Schulleitungen – so sie wollen – in die Lage versetzt worden, Mittel eigenständig und schnittstellenfrei zu priorisieren, zu entscheiden und dort einzusetzen, wo sie einen höheren Wirkungsgrad erhoffen. Dadurch ist der Gestaltungsspielraum und die Ergebnisverantwortung der Schulleitungen erhöht worden. Die Schulleitungen nehmen diese Möglichkeiten gemäß ihrer Interpretation ihrer Rolle als Schulleitung wahr: Einige

Schulleitungen möchten weitergehende Kompetenzen besitzen. Inwiefern die unterschiedliche Nutzung dieses Gestaltungsspielraums zu Qualitätsunterschieden an Schulen vor Ort geführt hat, konnte im Rahmen der Evaluation nicht festgestellt werden. Allerdings stellt die HIBB-Zentrale (v. a. HI 3) sicher, dass Sachmittel im System vollumfänglich ausgeschöpft werden.

8.1.3 Sicherung einer ergebnisorientierten Steuerung

Durch die Einführung der Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit einem entsprechenden Berichtswesen und eines strategischen Controllings in der HIBB-Zentrale sind wesentliche Instrumente zur Sicherstellung einer ergebnisorientierten Steuerung im HIBB implementiert worden. Für die Weiterentwicklung des HIBB könnte die Aussagekraft der Steuerungsberichte durch eine bessere Verdichtung der verfügbaren Informationen optimiert werden.

Im Verhältnis zwischen der HIBB-Zentrale und den Schulen könnte die Rolle und Nutzung der ZLV weiter ausgebaut werden. Insbesondere die nicht durchgängig gegebene Messbarkeit der Ziele gibt Hinweise darauf, dass andere Steuerungsinstrumente eine wichtigere Rolle spielen bzw. die Möglichkeiten und Ziele der ZLV nicht genutzt werden. Mit der gemeinsamen Definition von Kernaufgaben in der Aufsicht ist ein Prozess angestoßen worden, der neben der Festigung der neuen Rolle der Schulaufsicht als Berater der Schulen auch Auswirkungen auf die Sicherung einer ergebnisorientierten Steuerung haben kann.

8.1.4 Stärkung des Schulmanagements

Mit der Einführung eines kaufmännischen Rechnungswesens auf schulischer Ebene haben die Schulleitungen Budgethoheit über die Sachmittel erhalten. Im Baubereich ist mit der Einführung des Sondervermögens der Gestaltungsspielraum auf schulischer Ebene jedoch zurückgefahren worden.

Im Bereich des Personalbudgets können sie über einen Teil der Vertretungsmittel verfügen. Die Schulen sind im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten in die Lage versetzt worden, ihr eigenes Personal (Lehrkräfte und nicht-pädagogisches Personal) auszuwählen. Bei Funktionsstellen gelten Mitspracherechte anderer Gremien. Die Einbeziehung der Wirtschaft über die Schulvorstände in den Einstellungsprozess, der laut Aussagen der Beteiligten fruchtbar sein kann, hängt von der jeweiligen Schulleitung ab. Die Qualität des Schulmanagements insgesamt hängt sehr stark mit Personen der Schulleitung zusammen. Dabei steht bei allen Schulleitungen (und Aufsichtsbeamten) die

pädagogische Kompetenz im Vordergrund. Die verwaltungsmäßige Bewirtschaftung einer selbstverantworteten Schule bleibt vor diesem Hintergrund teilweise Aufgabe des Schulbüros.

8.1.5 Wahrnehmung des staatlichen Bildungsauftrags und Übernahme der Rechts-, Fach- und Dienstaufsicht über die Schulleitungen

Im Bereich der Schulaufsicht hat die HIBB-Zentrale die Kernaufgaben nunmehr definiert. Die Umsetzung der gemeinsamen Definition wird derzeit angegangen. Ein Veränderungsprozess unter Beteiligung der Schulen hat noch nicht stattgefunden. Auch aus diesem Grund wird eine geringere Präsenz der Schulaufsichten vor Ort im Rahmen der selbstverantworteten Schule von Lehrkräften moniert. Im Bereich der Aufsicht ist die Aufgabenteilung zwischen BSB und HIBB eindeutig, hier gibt es keine Probleme in der Zusammenarbeit.

Bei anderen ministeriellen Aufgaben hat die HIBB-Zentrale Funktionen übernommen, die bereits in der Behörde abgeschlossene Aufgabenbereiche waren (z. B. Vertretung in Gremien der KMK, Schulentwicklung). In Bereichen, wo eine Zusammenarbeit notwendig ist, hat die HIBB-Zentrale im Rahmen der ZLV begonnen, Schnittstellen zu definieren. In den Bereichen, wo Schnittstellen zwischen BSB und HIBB definiert sind oder wo es temporäre Projektstrukturen gibt, funktioniert die Zusammenarbeit reibungslos. Probleme entstehen entweder bei unklarer Zuständigkeitsverteilung oder in den Bereichen, wo unterschiedliche Steuerungslogiken (z. B. Doppik vs. Kameralistik; Detailsteuerung vs. dezentrale Steuerung) aufeinander treffen. So ist v. a. die Personalorganisation zu erwähnen.

Im letztgenannten Bereich erschweren Komplexität und die geringe Größe der 45 Schulen den Ausgleich zwischen Überhängen und Defiziten an den Schulen. Diese Herausforderungen können auch nicht durch die Clearingstelle gelöst werden.

8.1.6 Übernahme der Schulverwaltung der beruflichen Schulen und Unterstützung bei der Umsetzung der Schulreform

Die Aufgabenteilung zwischen HIBB-Zentrale und Schulen ist bis auf den Bereich Bau (Einführung SBH) eindeutig definiert worden. Das Personal an den Schulen, allen voran die Schulbüros, sind durch die HIBB-Zentrale in die Lage versetzt worden, ihre Rollen adäquat auszufüllen. Inwieweit die Schulleitung sich in die

Schulverwaltung einbringen, ist personenabhängig (siehe oben). Dies unterstreicht die zentrale Rolle der Schulbüros bei der Realisierung der verwaltungsmäßigen Aspekte der selbstverantworteten Schule. Die Effektivität der Schulverwaltung ist nicht Bestandteil der ZLV zwischen HIBB-Zentrale und Schulen. Zwar sind die Aufgaben der Schulleitung einer selbstverantworteten Schule in § 89 HmbSG definiert. Demnach sind die Schulleitungen verantwortlich für die ordnungsgemäße Durchführung der Unterrichts-, Erziehungs- und Verwaltungsarbeit. Dennoch ist das gelebte Bild einer Schulleitung von der Unterrichts- und Erziehungskompetenz geprägt.

Das HIBB hat die Möglichkeiten als Landesbetrieb genutzt, durch Umwidmungen und Einsparungen die bei der Gründung fehlenden Ressourcen auszugleichen. Somit kann sie den Schulen entsprechende Beratungsressourcen bereitstellen, die auch in Anspruch genommen werden.

8.1.7 Sicherung einer starken Partnerschaft zwischen Wirtschaft und Staat

Das Kuratorium verfügt rechtlich über ein klares Aufgaben- und Kompetenzprofil. Die Schnittstellen zwischen Kuratorium, HIBB-Geschäftsführung und BSB sind klar umrissen. Die Prozesse im Kuratorium (Gremienmanagement) scheinen effektiv und effizient zu laufen. Allerdings ist die Transparenz der Abläufe und Entscheidungen im Kuratorium verbesserungsfähig.

Die Partnerschaft zwischen arbeitgeberseitiger Wirtschaft und Staat konnte von der Zusammenarbeit im Kuratorium profitieren. Dadurch konnte ein besseres gegenseitiges Verständnis für die schulischen Aspekte der beruflichen Bildung erreicht werden, Vorbehalte sind abgebaut worden. So wurde auch die Zusammenarbeit außerhalb des Kuratoriums gestärkt. Die Rolle der Gewerkschaften ist bislang nicht geklärt.

Auf schulischer Ebene sind Schulvorstände und Lernortkooperationen gebildet worden. Sie haben aufgrund von fehlendem Wissen und mangelnden Best-Practice-Beispielen das Potenzial ihrer Gestaltungsspielräume noch nicht erreichen können.

Die Letztverantwortung und Entscheidungshoheit des Staates in der beruflichen Bildung ist auch im Rahmen des HIBB gegeben.

8.1.8 Gestaltung der Abstimmung und Zusammenarbeit mit weiteren relevanten Partnern im Bildungsbereich

Das HIBB arbeitet mit den relevanten staatlichen Partnern im Bereich der beruflichen Bildung (BWA, Arbeitsagentur, LI, IfBM) zusammen. Die Aufgabenteilung ist klar definiert und ist in der Regel projektbezogen.

Mit nichtstaatlichen Partnern, wie z. B. mit den Gewerkschaften, arbeitet das HIBB trotz Fehlen eines Stimmrechts im Kuratorium zusammen. Vor allem auf schulischer Ebene ist die Einbindung der Gewerkschaft nach wie vor gegeben, wenn auch unter geänderten gesetzlichen Rahmenbedingungen.

8.1.9 Beratungs- und Beschwerdestelle für Schülerinnen und Schüler, Eltern und Lehrkräfte

Die Evaluation hat gezeigt, dass die Rolle als Beratungs- und Beschwerdestelle (BZBS und IZ HIBB) wenig bekannt ist. Aussagegemäß ist das BZBS wegen zu geringen Ressourcen nicht in der Lage, den Schülern/-innen und Eltern ein breites Angebot zur Verfügung zu stellen. Das IZ HIBB ist im Falle von Berufsvorbereitung verpflichtend aufzusuchen. Aufgrund dieser Tatsache stellt die Einführung der Stadtteilschule zum Herbst 2010 und die Neuorientierung beim Übergangsmanagement die Weiterführung des IZ HIBB in der jetzigen Form infrage.

8.1.10 Darstellung in der Öffentlichkeit

Das HIBB stellt seine Arbeit in der Öffentlichkeit dar und hat Maßnahmen unternommen, um die Darstellung zu verbessern. So wurden zum Beispiel die Auflage und der Adressatenkreis der Zeitschrift „Berufliche Bildung Hamburg“ angepasst.

In der internen Öffentlichkeit (Beziehung zwischen HIBB-Zentrale und Schule) ist eine gemeinsame Identität schwach ausgeprägt. So sind Beispiele sind einige gemeinsame Formulare oder E-Mail-Adressen noch nicht an das HIBB angepasst. Die Schulen hingegen haben ihre eigene Identität ausbilden können.

8.1.11 Effektive und effiziente Wahrnehmung der Aufgaben

Das HIBB hat ein kaufmännisches Rechnungswesen eingeführt. Eine Kosten- und Leistungsrechnung wird derzeit aufgebaut. Somit sind wesentliche Schritte zur Erstellung von Kostentransparenz

geschaffen worden. Erst mit der Einführung einer KLR wird ein finanzkennzahlenorientiertes Controlling seine Wirkungskraft entfalten können.

Durch die Einführung von Wirtschaftsplänen auf schulischer Ebene sowie die dezentrale Mittelbewirtschaftung ist ein entscheidender Schritt zur Erhöhung des Gestaltungsspielraums der Schulen gemacht worden. Inwiefern der Gestaltungsspielraum genutzt wird ist Sache der Schulleitung.

In der HIBB-Zentrale leidet die effektive Wahrnehmung der Aufgaben durch Probleme in der Zusammenarbeit zwischen HI 1 und HI 2, die auch auf schulischer Ebene wahrgenommen wird. Auch zwischen HI 1 und HI 3 bestehen Unklarheiten in Bezug auf die Aufgabenverteilung in Budget- und Personalangelegenheiten. Aus diesen Gründen werden nicht alle möglichen Synergien innerhalb der HIBB-Zentrale genutzt.

Insgesamt hat der geringere Bedarf an Abstimmungen innerhalb der behördlichen Strukturen zu einer schnelleren Entscheidungsfindung im HIBB geführt. Die Entscheidungsfindung ist dennoch nicht durchgängig transparent. Das HIBB schafft es, Projekte auf schulischer und außerschulischer Ebene anzustoßen und zu realisieren. Die Verantwortung für die Aufnahme von Projekten auf schulischer Ebene obliegt der Schulleitung. Die HIBB-Zentrale kann solche Prozesse im Rahmen der ZLV oder im Rahmen der Aufsicht und Schulentwicklung steuern.

8.2 Leitlinien für die Optimierung des HIBB

Aus der Bewertung des HIBB, dem Abgleich des identifizierten Ist-Stands mit den zu Beginn formulierten Anforderungen, können Leitlinien für die Optimierungsvorschläge identifiziert werden. Die Leitlinien definieren die grundsätzliche Zielrichtung der Vorschläge.

Landesbetrieb umsetzen

- Die laufende Umsetzung des HIBB wird durch die Evaluationsergebnisse gestützt.
- Das HIBB wird von den Empfehlungen in seinen Grundzügen nicht in Frage gestellt.
- Einzelne Empfehlungen sind nicht ohne Änderungen des HmbSG möglich. Die Evaluation zeigt, dass das HmbSG mit

Bezug auf das HIBB nicht immer umgesetzt wird. Eine Überarbeitung mit Blick auf die in den Empfehlungen genannten Punkte ist daher angeraten.

- Die Empfehlungen umfassen Vorschläge für die Verbesserung von Strukturen und Aufgaben der HIBB-Zentrale ebenso wie für die Zusammenarbeit innerhalb des HIBB, des HIBB mit der BSB sowie des HIBB mit der Wirtschaft.

Aufbauorganisation ergebnisorientiert gestalten

- Die HIBB-Zentrale wird als Holding positioniert. Der Begriff Holding bringt zum Ausdruck, dass die HIBB-Zentrale die beruflichen Schulen global steuert. Sie ist eine strategische Einheit, die auch Servicefunktionen für eigenständige selbstverantwortete Schulen erfüllt.
- Die Prozesse in der HIBB-Zentrale werden zur Förderung der Zusammenarbeit und im Sinne einer wirkungsvollen Aufgabenwahrnehmung im Rahmen abteilungs- und referatsübergreifender Arbeits- und Projektgruppen erbracht. Somit soll die Plan- und Berechenbarkeit im System und letztendlich die Qualität – auch nach außen hin – erhöht werden.
- Größere Referate tragen zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit bei. In diesen Einheiten erfolgen die Personalführung und der erste Projektbezug.
- Eine klare Aufgabenteilung zwischen HIBB und BSB reduziert die Reibungsverluste im System.

Grundlagen für Steuerung verbessern

- Die Steuerung selbstverantworteter Schulen im Landesbetrieb HIBB macht neue, passfähige Instrumente und Mechanismen erforderlich, die im Rahmen einer systematischen Steuerungslogik und Anreizstruktur aufeinander abgestimmt werden sollten.
- Instrumente wie die ZLV sind mit der Gründung des HIBB eingeführt und erprobt worden. Die bis heute gewonnenen Erfahrungen gilt es für die Optimierung der Instrumente zu nutzen, um die Steuerung weiter zu verbessern und die Akzeptanz der Instrumente weiter zu erhöhen.

- Dabei sind auch Schnittstellen zu anderen Akteuren und Instrumenten zu beachten.
- Für die Ausübung neuer Aufgaben werden Ressourcen (Zeit, Personal, Kompetenz) benötigt, die teilweise nicht zur Verfügung gestellt worden sind. Um ein qualitativ hochwertiges Schulmanagement zu gewährleisten, ist die Ausweitung des Unterstützungsangebots notwendig.

Rollen der Akteure im HIBB klären und HIBB-Identität stärken

- Mit der Gründung des HIBB haben sich die Rollen der Akteure im HIBB entscheidend verändert, ohne dass geklärt worden ist, wie diese Rollen zukünftig aussehen sollen.
- Fehlende Rollenklarheit erschwert die Identifikation mit dem neuen System der beruflichen Bildung.
- Die Empfehlungen zielen daher darauf ab, Aufgaben zu beschreiben, deutlich abzugrenzen und die Rollen klar zu definieren.

Beteiligung von allen Stakeholdern der beruflichen Bildung sichern

- Es wird eine kritische Diskussion in Hamburg zu der Frage geführt, wer die Stakeholder der beruflichen Bildung sind. Dies betrifft insbesondere die Frage des Einbezugs von Gewerkschaften, während andere Stakeholdergruppen wie Schüler/-innen kaum gesehen werden.
- Das HmbSG betont jedoch die Rolle von Schülern/-innen und will diesen „alters- und entwicklungsgemäß ein größtmögliches Maß an Mitgestaltung von Unterricht und Erziehung [...] ermöglichen“.
- Die Empfehlungen zielen daher darauf ab, alle Stakeholdergruppen in gleicher Weise in den Prozessen und Strukturen des HIBB zu berücksichtigen.
- Dabei soll die Beteiligung von Stakeholdern auf demokratischem Wege und bei größtmöglicher Transparenz vorstattengehen.

Zusammenarbeit von Wirtschaft und Schule steht im Mittelpunkt

- Das HmbSG betont die Bedeutung der Zusammenarbeit von Wirtschaft und Schule in der beruflichen Bildung. Dabei werden unter Wirtschaft mit den zuständigen Stellen laut BBiG vor allem Unternehmen, Unternehmensverbände und Innungen verstanden. Dieses Verständnis spiegelt sich in der Zusammensetzung der Gremien wider und wird auch der Evaluation zu Grunde gelegt.
- Die Angemessenheit des geltenden Wirtschaftsbegriffs ist umstritten, was jedoch im Rahmen der Evaluation nicht gelöst werden kann, sondern im politischen Raum geklärt werden muss.
- Ziel aller Empfehlungen ist der Einbezug der relevanten Akteure und die Förderung einer konstruktiven Zusammenarbeit von Schule und Wirtschaft.

Auswirkungen der Schulreformen reflektieren und umsetzen

- Reformen der allgemeinbildenden Schulen sind bei allen zukünftigen Entwicklungen mehr zu berücksichtigen.
- Die aktuell fehlende Planungssicherheit politischer Entwicklungen erschwert dies jedoch.
- Die Empfehlungen basieren auf dem aktuellen Stand absehbarer Reformschritte und greifen die Auswirkungen des Projektes Schulreform auf.

9 Optimierungsvorschläge

Im Folgenden sind Empfehlungen für die Weiterentwicklung des HIBB zu finden.

Diese gliedern sich wie folgt:

- Empfehlungen für die HIBB-Zentrale
 1. Organisationsentwicklung in der HIBB-Zentrale
 2. Neue Abteilungsstruktur
 3. Anpassung der Referatsgröße
 4. Klärung der Rolle der Schulaufsicht
 5. Dezentralisierung des Informationszentrums HIBB
 6. Lösung des Nadelöhrs bei den Fachreferenten/-innen
 7. Anpassung des Personalbedarfs bei HI 3
 8. Anpassung der Fortbildungsmittel und des -angebots
- Empfehlungen zur Zusammenarbeit innerhalb des HIBB
 1. Qualifizierung der Schulleitungen vorantreiben und systematisieren
 2. Einführung von Verwaltungsunterstützung an den Schulen
 3. Anpassung der Steuerungsinstrumente
 4. Identitätsbildung im HIBB-System
- Empfehlungen zur Zusammenarbeit zwischen dem HIBB und der BSB
 1. Optimierung der operativen Aufsicht über das HIBB bei der BSB
 2. Definition von Schnittstellen und Geschäftsprozessen
 3. Herausnahme des HIBB aus der Personalorganisation
 4. Verschlinkung der Prozesse bei IuK- und baulichen Angelegenheiten

- Empfehlungen zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft
 1. Klärung der Zusammensetzung und Aufgabenstellung des Kuratoriums
 2. Stärkung der Schulvorstände als Steuerungs- und Beratungsinstanzen
 3. Verbesserung der Transparenz über die Akteure
- Sonstige Empfehlungen
 1. Dauerhafte Lösung für den Posten der Geschäftsführung
 2. Gründung einer Schüler/-innenkammer HIBB
 3. Gründung eines Gesamtpersonalrats HIBB
 4. Mehr Kooperation mit Nachbarländern

9.1 Empfehlungen für die HIBB-Zentrale

9.1.1 Organisationsentwicklung in der HIBB-Zentrale

Befund/Problemstellung:

Bei der Gründung des HIBB ist kein Organisationsentwicklungsprozess angestoßen worden, um der Zentrale ein Organisationsziel zu geben und grundlegende Prinzipien der Zusammenarbeit in der HIBB-Zentrale zu definieren. Bislang ist nicht systematisch und konsequent darüber reflektiert worden, welche Chancen und Potenziale sich im HIBB verbergen, welche Synergien gehoben und welche tradierten Methoden der Aufgabenerfüllung mit dem HIBB überwunden werden können.

So ist z. B. die gelebte Trennung zwischen Aufsicht und Schulentwicklung einerseits und inhaltlicher und administrativer Arbeit andererseits auffällig. Dies äußert sich in der Ausgestaltung der „Staffelübergabe“ zwischen den Bereichen. So ist die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen HI 1 und HI 2 nicht optimal, ebenfalls erfolgt die Einbeziehung der Abteilung HI 3 durch die anderen Abteilungen nicht immer rechtzeitig oder systematisch. Gerade eine Institution wie das HIBB sollte jedoch die Chance ergreifen, neue und innovative Wege zur Zusammenarbeit zu finden, die den Erfolg von Schule in den Mittelpunkt stellen.

Optimierungsvorschlag/Lösungsansatz:

Die Prognos AG ist der Meinung, dass eine wesentliche Gelingensbedingung für die Weiterentwicklung der beruflichen Bildung in Hamburg die Zusammenarbeit zwischen Entwicklung und Planung, Aufsicht und Service ist. Die Stellung als Stadtstaat bietet eine Chance: Es fehlt die in Flächenländern gegebene Trennung zwischen Landesaufgaben und kommunalen Aufgaben, zudem wird die Landesaufgabe Aufsicht nicht auf einer regionalen Zwischenebene erbracht. Gleichwohl hat jeder dieser Bereiche eine eigene Handlungslogik. Es gilt, diese unterschiedlichen Logiken ausdrücklich gegenseitig anzuerkennen und ein gegenseitiges Verständnis zu entwickeln.

Wir schlagen daher vor, einen Organisationsentwicklungsprozess anzustoßen, der es ermöglicht, Formen der Zusammenarbeit in der Zentrale zu entwickeln und zu implementieren, die in die Organisationskultur des HIBB aufgenommen und somit soweit wie möglich personenunabhängig gestaltet werden. Dafür ist ein längerer Prozess notwendig, für den Meilensteine festgelegt und Erfolgsindikatoren definiert werden sollen.

Wir schlagen folgende Bestandteile vor:

- **Arbeit- und Projektgruppenstruktur:** Es hat sich gezeigt, dass die Zusammenarbeit in der HIBB-Zentrale gelingt, wenn alle Anspruchsgruppen beteiligt sind, Rollen definiert sind und der Erfolg sichtbar wird. Daher sollten Querschnittsaufgaben, die abteilungs- und referatsübergreifend erledigt werden, grundsätzlich im Rahmen von dauerhaften **Arbeitsgruppen** erbracht werden. Zeitlich begrenzte, inhaltlich definierte Einzelaufgaben werden im Rahmen von **Projektgruppen** bearbeitet. Somit kann die Aufgabenerledigung planbar und berechenbar gestaltet werden. Die gemeinschaftliche Erbringung der Aufgaben über Abteilungs- und Referatsgrenzen wird institutionell verankert.
- Zur Umsetzung und Orientierung schlagen wir ferner vor, dass ein **Arbeitsgruppen- und Projektmanagementhandbuch** in der HIBB-Zentrale erstellt wird, das die Grundsätze der abteilungs- und referatsübergreifenden Arbeit festhält. Hierin finden sich Passagen zur Benennung und Rolle der Arbeitsgruppen- bzw. Projektleitung, zur Benennung und Rolle der Teammitglieder, zu Arbeitsmethoden (z. B. Jour-Fix-Struktur, Protokollierung, gemeinsame Nutzung von und Zugang zu Laufwerken), zu Berichtsstrukturen (z. B. innerhalb der Arbeits- oder Projektgruppe, innerhalb der Abteilung, innerhalb des HIBB), zur Kapazitätenbereitstellung, zum Controlling, zur Einbeziehung von Schulen, zur Zusammenarbeit mit der BSB etc. Das Handbuch sollte von einer Projektgruppe innerhalb der HIBB-Zentrale erarbeitet

werden und die Inhalte von den Führungskräften kommuniziert und vorgelebt werden.

- Damit die Arbeits- und Projektgruppenstruktur über Abteilungs- und Referatsgrenzen hinweg umgesetzt werden kann, sind Zeitkontingente zu definieren und nachzuhalten. Dafür ist eine **Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)** in der HIBB-Zentrale zu realisieren. Hierfür sind die Arbeitsgruppen und Projekte als Kostenträger zu definieren. Zur Erfassung der Leistungen und für das Controlling ist mindestens eine nachgelagerte Arbeitsgruppen- bzw. Projektzeiterfassung notwendig. Die Zuständigkeit für das Controlling sollte in der jetzigen Abteilung HI 3 angesiedelt werden.
- Die Definition von Strukturen und Prozessen im Rahmen der Arbeits- und Projektgruppen mit der damit einhergehenden Erarbeitung eines Managementhandbuchs stellt den Einstieg in einen **Qualitätsmanagementprozess** in der HIBB-Zentrale dar.
- Mittelfristig kann sich ein **Leitbildprozess** anschließen, der die HIBB-Zentrale als Holding im HIBB-System etabliert.

Chancen:

- Stärkeres Miteinander in der HIBB-Zentrale
- Orientierung an den Prozessen
- Besseres Verständnis für pädagogische Belange im Servicebereich
- Besseres Verständnis für Serviceangelegenheiten in den jetzigen Fachabteilungen
- Bessere Sichtbarkeit der Aufwände und der tatsächlich erledigten Aufgaben in der HIBB-Zentrale, dadurch die Schaffung einer Datengrundlage und Transparenz über Aufgaben, die nicht bzw. nicht ausreichend bearbeitet werden

Faktoren, welche die Realisierung gefährden:

- Führungskräfte fordern die Einhaltung nicht ein, in der Folge werden die Grundsätze der Organisationsentwicklung nicht gelebt
- Daten aus der KLR werden nicht für ein wirkungsorientiertes Controlling herangezogen
- Es werden für die Organisationsentwicklung keine ausreichenden Ressourcen zur Verfügung gestellt.

Einschätzung aus der Erörterung:

In den Erörterungen wurde das Fehlen eines Organisationsentwicklungsprozesses bei der Gründung des HIBB mehrfach hervorgehoben. Es wurde betont, dass eine Prozessorientierung bei der Aufgabenerledigung eine wesentliche Bedingung für den Erfolg der beruflichen Bildung ist.

Verantwortlichkeit und Zeitpunkt der Umsetzung:

Die HIBB-Geschäftsführung ist für den Gesamtprozess zuständig. Mit der Erarbeitung des Managementhandbuchs sollte sofort begonnen werden, so dass die Arbeits- und Projektgruppenstruktur spätestens ab der zweiten Jahreshälfte 2011 greift.

- Für die KLR ist das jetzige Referat HI 30 zuständig. Die KLR für die HIBB-Zentrale sollte mit in die Planung für eine KLR für die Schulen aufgenommen werden. Die Einführung der KLR ist notwendig, kann aber später eingeführt werden.
- Das Leitbild ist mittelfristig zu erarbeiten, so z. B. im Anschluss an die Schulentwicklungsplanung. Federführend verantwortlich ist die HIBB-Geschäftsführung.

9.1.2 Neue Abteilungsstruktur

Befund/Problemstellung:

Um die Schulreform konsequent umzusetzen, neue Entwicklungen von außen aufgreifen und an die Schule herantragen zu können sowie Impulse aus den Schulen aufzugreifen und zu verbreiten ist eine klare Struktur erforderlich, die Aufsicht und Schulentwicklung insofern trennt, als die Schulen voneinander unterscheidbare Ansprechpartner/-innen haben, zugleich aber den Austausch und die Kommunikation zwischen beiden Aufgaben optimal gestaltet.

Bei den Darstellungen der Aufgaben in den Abteilungen HI 1 und HI 2 werden diverse Überschneidungen augenfällig. Die Schulaufsichten aus HI 1 bearbeiten ebenso wie die Beschäftigten in HI 2 im Rahmen ihrer Regelaufgaben Fragestellungen im Bereich Schulentwicklung und Bildungsplanung. Eine klare Abgrenzung ist hier nicht gegeben, zumal die Struktur im Referat HI 14 die angedachte Logik durchbricht. Es kommt es zu unklaren Verantwortlichkeiten, unklaren Schnittstellen und Doppelarbeiten, die aussagegemäß sowohl die Arbeit innerhalb der HIBB-Zentrale als auch mit externen Akteuren behindern.

Optimierungsvorschlag/Lösungsansatz:

In Kapitel 9.1.1 wurde die Schaffung einer Arbeits- und Projektgruppenstruktur vorgeschlagen, die die Plan- und Berechenbarkeit der Zusammenarbeit über Referats- und Abteilungsgrenzen hinweg institutionell verankern sollte. Erfahrungen zeigen, dass prozessuale Anpassungen jedoch nicht immer ausreichen, um eine notwendige Kulturänderung herbeizuführen; es muss eine strukturelle Komponente geben, die die gewollte Zusammenarbeit symbolisiert.

Zur Verbesserung der Zusammenarbeit, insbesondere zur Optimierung der Schnittstelle zwischen Schulentwicklung und Bildungsplanung auf der einen Seite und Schulaufsicht auf der anderen Seite schlagen wir vor, die beiden Abteilungen HI 1 und HI 2 zusammenzufassen. Somit kann die Empfehlung zur Anpassung der Referatsgröße in Kapitel 9.1.3 auch umgesetzt werden. Die Zusammenlegung der zwei Abteilungen HI 1 und HI 2 soll die Transparenz und den Austausch zwischen den Bereichen Steuerung und Beratung und Schulentwicklung fördern. Zudem soll die Partnerschaftlichkeit und gegenseitige Abhängigkeit der beiden Bereiche für den Erfolg des HIBB nach innen und nach außen demonstriert werden.

Dabei ist nicht zu vergessen, dass referatsübergreifende Arbeit in der HIBB-Zentrale die Norm sein soll. Somit sind die neuen Referate Einheiten für die Personalführung und bieten einen ersten Projektbezug. Die durch die Arbeits- und Projektgruppenstruktur gewollte durchlässige Prozessorientierung sollte nicht durch die Linienorganisation konterkariert werden: Die HIBB-Zentrale sollte auf der Grundlage einer flexiblen Matrixstruktur erfolgreich arbeiten.

Bevor Referate – auch als Folge eines Organisationsentwicklungsprozesses – zusammengefasst werden, ist ein klares und gelebtes Bekenntnis der Führung zum Strukturprinzip notwendig. Danach kann eine Neustrukturierung der Referate vorgenommen werden.

Eine mögliche Variante der Zusammenfassung der beiden Abteilungen HI 1 und HI 2 kann wie folgt aussehen:

- Direkt der Abteilungsleitung zugeordnet sollte es eine „Stabsstelle Daten“ geben, die Daten für die ZLV aufbereitet. Zudem werden hier das Zentrale Schülerregister, das Sofortprogramm und die Schulpflichtüberwachung betreut. Diese Informationen sind für alle Schulaufsichten von Bedeutung.
- Es sollte ein Grundsatzreferat geben, das ministerielle Aufgaben wahrnimmt und die Vertretung Hamburgs in Bezug auf berufliche Ausbildung und beruflichen Schulen bei der KMK

und auf EU-Ebene unter Beachtung der definierten Schnittstellen mit Amt W wahrnimmt. Dieses Referat sollte z. B. auch die Verantwortung für die Weiterentwicklung des QM-Systems sowie für Themen für Transeuropäische Mobilität übernehmen.

- Es sollte gemischte Referate geben, die Aufsicht und Entwicklung (im Form von Fachreferenten/-innen) vereinen (wie z. B. jetzt schon bei HI 14). Aus Sicht der Prognos AG ist es nicht erforderlich, dass die Zahl der gemischten Referate der Zahl der Aufsichtsbeamten entspricht. Durch die Arbeits- und Projektgruppenstruktur sowie durch die KLR wird die dezidierte Bereitstellung und Steuerung von Ressourcen für beide Teilbereiche sichergestellt.
- Ferner kann ein Referat übergreifende Angelegenheiten wie die Fachaufsicht über die Privatschulen²⁹, die inhaltliche Schnittstelle zum Schulbau Hamburg sowie Personalentwicklung betreuen.
- Das BZBS bleibt in der jetzigen Form bestehen.
- Die Beratungsaufgaben und das -personal des IZ HIBB sollten in Folge der Einführung der Stadtteilschulen in geplante unabhängige Beratungs- und Vermittlungsstrukturen eingegliedert werden. Die administrativen Angelegenheiten sollten von einer Stabsstelle Daten übernommen werden.

Prognos empfiehlt nicht, die Abteilung HI 3 in diese neue Abteilung aufgehen zu lassen. Auch wenn die verbesserte Einbeziehung von HI 3 angestrebt werden muss, unterliegt der Servicebereich einer unterschiedlichen Handlungslogik. Zur Einhaltung der notwendigen Standards und zur Sicherstellung einer gleichwertigen Rechtsanwendung im Servicebereich sollte die Abteilung daher eigenständig bleiben. Die Einbeziehung erfolgt über die Arbeits- und Projektgruppenstruktur. Prognos schlägt vor, die grundsätzliche Struktur der Abteilung HI 3 nicht anzupassen. Es sind jedoch folgende Punkte zu beobachten.

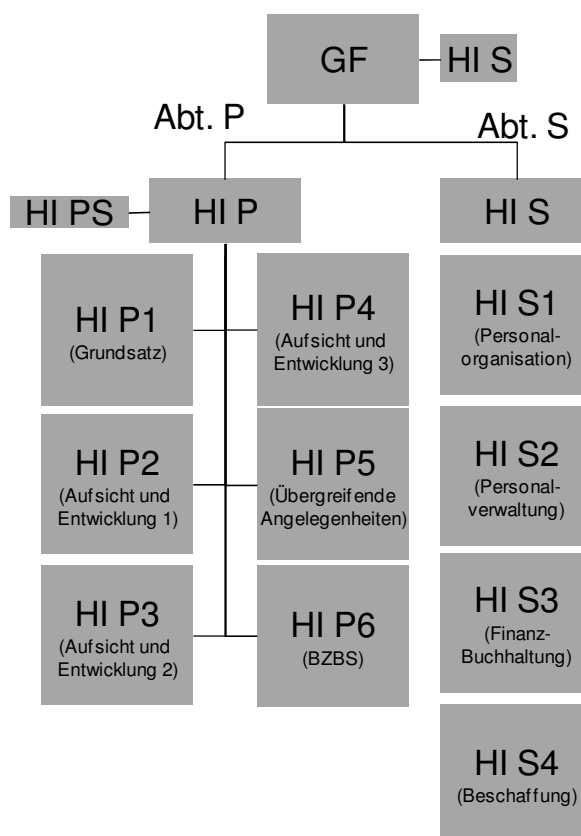
- Der Abteilung sollte die Zuständigkeit für die Binnenorganisation der HIBB-Zentrale zugesprochen bekommen.
- Das Referat Personalorganisation sollte Personal aus der BSB aufnehmen, das derzeit die Personalorganisation für die beruflichen Schulen in der Behörde betreut.

²⁹ Prognos ist der Meinung, dass die Aufsicht über die Privatschulen im HIBB verbleiben sollte, da damit Rechnung getragen wird, dass das HIBB für die berufliche Bildung in Hamburg zuständig ist. Sonst wäre das HIBB lediglich Träger der staatlichen Schulen.

- Das Referat Facility Management sollte in „Beschaffung“ umbenannt werden und Personal aus der BSB aufnehmen, das derzeit die IuK-Angelegenheiten sowie die baulichen Angelegenheiten für die beruflichen Schulen dort bearbeitet.

Dieser Aufbau sähe wie folgt aus, wobei in der Abbildung die neue Abteilung, die sich aus HI 1 und HI 2 zusammensetzt „HI P“ (für Pädagogik) heißt, während HI 3 nun „HI S“ (für Service) heißt:

Abbildung 33: Mögliche Struktur der HIBB-Zentrale



Quelle: Prognos AG

Diese Abteilungen würden jeweils – nach heutigem Stand – rd. 40 Vollzeitstellen umfassen.

Chancen:

- Bessere Ergebnisse durch die Einbindung der Aufsichtsfunktion in die Schulentwicklung;
- Abbau der Abstimmungsprobleme zwischen den beiden Abteilungen HI 1 und HI 2;
- Vermeidung von Doppelarbeiten;

- Schaffung von eindeutigen Kommunikationsstrukturen zu den Schulen.

Faktoren, welche die Realisierung gefährden:

- Unwillen, derzeitige (der Besoldungsstufe entsprechende) Position als Referatsleitung aufzugeben; Aus unserer Sicht ist es daher wichtig, die Arbeits- und Projektgruppenleitungen so auszugestalten, dass sie als Leitungsfunktionen gelten.
- Fortführung der Abstimmungsprobleme innerhalb der neuen Referatsgrenzen.

Einschätzung aus der Erörterung:

Es gab eine gemischte Reaktion auf den Vorschlag. Während einige Gesprächspartner/-innen die Zusammenführung von HI 1 und HI 2 vor dem Hintergrund der derzeitigen Abstimmungsprobleme zwischen den Abteilungen begrüßten, ging für andere der Vorschlag nicht weit genug. Dieser Kreis präferierte die komplette Auflösung von Abteilungsstrukturen und die Bildung eines Führungskreises aus Referatsleitungen. Prognos steht diesem Vorschlag skeptisch gegenüber, erstens weil dafür der Abstimmungsaufwand für die Geschäftsführung größer wird und zweitens weil ein größerer innerer Kreis die Effizienz der Organisation gefährden könnte.

Eine zweite Gruppe plädierte für die Beibehaltung der jetzigen Abteilungsstruktur. Für diese Gruppe reichte eine Verbesserung der abteilungs- und referatsübergreifende Zusammenarbeit über die Arbeitsgruppen- und Projektstruktur aus.

Verantwortlichkeit und Zeitpunkt der Umsetzung:

HIBB Geschäftsführung im ersten Quartal 2011

9.1.3 Anpassung der Referatsgröße

Befund/Problemstellung:

Bei der strukturellen Analyse der HIBB-Zentrale fällt die **große Zahl sehr kleiner Referate** auf. In fünf Referaten setzt sich das Referat aus der Leitung und einer nur anteiligen (bzw. keiner) Unterstützungskraft zusammen. In drei Referaten steht die Leitung weniger als 2 VZE vor. Eine solch geringe Führungsspanne birgt das Risiko von Qualitätsdefiziten und Doppelarbeit im Bereich Führung.

Optimierungsvorschlag/Lösungsansatz:

Aufbauend auf diesem Befund schlagen wir eine Orientierungsgröße für die Referate in den Abteilungen HI 1 und HI 2 vor. Dieser Vorschlag basiert auf den Empfehlungen des Bundesministeriums des Innern zur Berechnung von Führungsspannen.

Abbildung 34: Berechnung der Führungsspanne

	Ausprägung der Führungsbedingungen HI 1 und 2					Gewichtung	Wert
	1 Punkt	2 Punkte	3 Punkte	4 Punkte	5 Punkte		
Ähnlichkeit der Aufgaben	gleich	im Wesentlichen gleich	ähnlich	leicht unterschiedlich	grundsätzlich verschieden	1	4
Komplexität der Aufgaben	einfach und wiederholbar	Routine	etwas komplex	komplex und variable	hoch komplex	1	4
Räumliche Nähe der Auftraggeber	alle in einem Raum	alle in einem Gebäude	verschiedene Gebäude	verschiedene Orte	wechselnde, verschiedene Orte	2	3
Notwendiges Maß an Führung	minimale Anweisungen	begrenzte Anweisungen	periodische Anweisungen	häufige Überwachung	kontinuierliche Überwachung	3	2
Notwendige Abstimmungen	minimale Abhängigkeit	geringe Abhängigkeit	deutliche Abhängigkeit	starke Abhängigkeit	zusammenhängender Prozess	2	2
Umfang der Planungsaufgaben	minimaler Umfang und Komplexität	begrenzter Umfang und Komplexität	deutlicher Umfang und Komplexität	bedeutende Planungsaufgaben	stets außergewöhnliche Planung	2	3
Soll Leitungsspanne = $200 / \sum(\text{Punkte} \cdot \text{Gewichtungsfaktor})$							
Empfohlene Führungsspanne	6,67						

Quelle: Organisationshandbuch des BMI

Bei der Berechnung werden die Ähnlichkeit und Komplexität der Aufgaben, die räumliche Nähe zu Auftraggebern, das notwendige Maß an Führung, die notwendigen Abstimmungen sowie der Umfang an Planungsaufgaben ermittelt und untereinander gewichtet. Bei der Anwendung dieser Berechnung ergibt sich rein rechnerisch eine empfohlene Führungsspanne von 6,67 Mitarbeitern/-innen je Referat. Auf dieser Grundlage empfiehlt Prognos zur Orientierung für die Referatsgröße zwischen 6 und 8 Mitarbeitern/-innen in den jetzigen Abteilungen HI1 und HI 2. Aufgrund der Routinetätigkeiten und geringerer Komplexität können die Referate in der jetzigen Abteilung HI 3 größer sein.

Chancen:

- Wegfall der Doppelung von Führungsaufgaben und der Referatsadministration
- Erleichterung der Vertretungsregelungen in den Referaten

Faktoren, welche die Realisierung gefährden:

Unwillen, derzeitige (der Besoldungsstufe entsprechende) Position als Referatsleitung aufzugeben.

Einschätzung aus der Erörterung:

Es sind Vorbehalte hinsichtlich der Übertragbarkeit des Berechnungsmodells geäußert worden. Zudem wurde zu Recht betont, dass für eine Anpassung der Referatsgröße die handelnden Akteure gewonnen werden müssen.

Verantwortlichkeit und Zeitpunkt der Umsetzung:

HIBB-Geschäftsführung im Jahr 2011

9.1.4 Klärung der Rolle der Schulaufsicht

Befund/Problemstellung:

Die Analyse hat festgestellt, dass die Aufgaben der Schulaufsichten Überschneidungen zur Abteilung HI 2 aufwiesen, vor allem in den Aufgabenbereichen Entwicklung und Implementierung neuer bildungspolitischer Vorhaben und im Reformprojekt „Übergang Schule/Beruf“. Zudem werden die Kernaufgaben der Schulaufsicht von den Verantwortlichen unterschiedlich interpretiert. Die Definition von Kernaufgaben in der Aufsicht ist ein erster Schritt in Richtung gemeinsames Verständnis. Auf Ebene der Schulen (v. a. Lehrkräfte) ist die veränderte Rolle der Schulaufsicht noch nicht internalisiert.

Optimierungsvorschlag/Lösungsansatz:

Es gilt das gemeinsame Verständnis von Aufsicht, das sich die Aufsichtsbeamten/-innen nun erarbeitet haben, zu vertiefen und verbreiten.

Die Aufsichtsbeamten/-innen sind Vorgesetzte der Schulleitungen und die Schulleitungen Vorgesetzte der Lehrkräfte. Diese neue Linienorganisation ist bei den Lehrkräften noch nicht verinnerlicht. Daher meinen einige Lehrkräfte, die Aufsicht sei nicht sichtbar. Dabei treffen sich die Aufsichten regelmäßig mit den Schulleitungen und stehen ihnen für Beratung zur Verfügung. Die Lösung dieses Problems liegt daher weniger in der Anpassung der Reform, sondern kann durch Transparenz und Kommunikation sichtbar gemacht werden. Prognos schlägt vor,

- das Konzept der Schulaufsicht, basierend auf den Kernaufgaben, bekannt zu geben. Somit können die Erwartungen der Schulen und anderer beteiligter Akteure an die Aufsicht angepasst werden. Hier kann es helfen, die Auswirkungen des Konzepts für die Anspruchsgruppen auszuformulieren („Was heißt das für mich...?“).
- das neue Konzept der Aufsicht und dessen Auswirkungen an den Schulen zu erläutern.
- die Sitzungen der Aufsichtsbeamten mit den Schulleitungen im Internet und in den Veröffentlichungen des HIBB bekannt zu machen.

- die Ergebnisprotokolle der Sitzungen im Intranet zu veröffentlichen. Dabei werden nicht öffentliche Tagesordnungspunkte, z. B. in Bezug auf Personalfragen, entfernt.

Chancen:

- Mehr Transparenz über Aufgaben und Rollen der Aufsicht
- Besseres Verständnis der Rollen und Pflichten der Aufsicht und der anderen Akteure in Bezug auf die Aufsicht
- Offenheit über den Prozess der Wahrnehmung von Schulaufsicht
- Höhere Akzeptanz und Zufriedenheit mit der veränderten Rolle der Aufsicht

Faktoren, welche die Realisierung gefährden:

Ressourcen werden nicht entsprechend bereitgestellt

Einschätzung aus der Erörterung:

Der Vorschlag ist wohlwollend diskutiert worden.

Verantwortlichkeit und Zeitpunkt der Umsetzung:

Die Abteilung HI 1 ist verantwortlich. Der Vorschlag kann im Laufe des Jahres 2011 umgesetzt werden.

9.1.5 Dezentralisierung des Informationszentrums HIBB

Befund/Problemstellung:

Die Einführung der Stadtteilschule ändert die Schülerströme und stellt neue Anforderungen an die Zusammenarbeit zwischen beruflichen Schulen und weiterführenden Schulen. Im Zuge der Umsetzung des neuen Übergangsmanagements ist ein zentralisiertes Angebot im IZ HIBB nicht mehr zweckmäßig.

Optimierungsvorschlag/Lösungsansatz:

- Dezentralisierung des IZ HIBB und Eingliederung der Beratungsangebote in die geplanten unabhängigen Beratungs- und Vermittlungsstrukturen

- Für übergreifende Fragestellungen kann es Sinn ergeben, zentrale Kompetenzen vorzuhalten. Diese sind dann im BZBS bereitzustellen.
- Die administrativen Aufgaben wie das Zentrale Schülerregister – ZSR, die Betreuung des Sofortprogramms und die Schulpflichtüberwachung sind in eine Stabsstelle Daten bei der Abteilungsleitung einzugliedern

Chancen:

- Bessere Umsetzung des Übergangsmanagements, vor allem für die Berufsvorbereitung
- Bessere Vernetzung zwischen Stadtteilschulen und Berufsschulen
- Schülernähe

Faktoren, welche die Realisierung gefährden:

Adäquate Ressourcen werden nicht bereitgestellt

Einschätzung aus der Erörterung:

Der Vorschlag ist als konsequent erachtet worden. Gleichzeitig ist zu prüfen, ob ein zentrales Angebot beim BZBS vorgehalten werden muss.

Verantwortlichkeit und Zeitpunkt der Umsetzung:

HI 1, im Jahr 2011

9.1.6 Lösung des Nadelöhrs bei den Fachreferenten/-innen

Befund/Problemstellung:

Die Fachreferenten/-innen stellen ein Nadelöhr in der Zusammenarbeit zwischen HI 1 und HI 2 dar. Es ist nicht klar, wer auf sie zugreifen kann. Gleichzeitig arbeiten sie an den Schulen. Die Arbeit an den Schulen hat Priorität. In der Folge kann es zu einer Vernachlässigung der Arbeit für die HIBB-Zentrale kommen. Arbeitsrückstände sind die Folge.

Optimierungsvorschlag/Lösungsansatz:

- Noch während der Evaluation hatten die Fachreferenten/-innen einen Stellenanteil von 50 % in der HIBB-Zentrale. Nun ist eine

Flexibilisierung eingeführt worden, die zu einer flexiblen Bedarfsorientierung führt. Prognos begrüßt diese Entwicklung.

- Zudem sollte der Einsatz von Fachreferenten/-innen arbeitsgruppen- und projektbezogen erfolgen. Mit der Einführung der Arbeits- und Projektgruppenstruktur sowie der damit einhergehenden Transparenz über Kapazitätsbedarf und -verbrauch ist der Projektbezug einfacher zu realisieren.
- Derzeit sind alle Fachreferenten/-innen Lehrkräfte. Prognos stellt die Frage, ob die Aufgaben (Qualitätssicherung, Unterstützung und Beratung bei der Erstellung von Prüfungsunterlagen, Wissensmanagement etc.) unbedingt durch Lehrkräfte ausgeführt werden müssen. Daher regen wir an zu prüfen, ob z. B. Ausbilder/-innen der Wirtschaft oder Beauftragte der Gewerkschaften solche Aufgaben im Rahmen von zeitlich begrenzten Hospitationen in der HIBB-Zentrale auch übernehmen könnten.

Chancen:

- Besserer Einsatz von Ressourcen, stärkere Bedarfsorientierung
- Fristgerechte Abarbeitung von Projekten
- Bessere Kommunikation und Abstimmung
- Bessere Zusammenarbeit mit Sozialpartnern

Faktoren, welche die Realisierung gefährden:

- Vorbehalte gegen eine zu enge Einbindung der Sozialpartner in die Prozesse des HIBB
- Mangelnde Ressourcen (Zeit, Kompetenzen) auf Seiten der Sozialpartner

Einschätzung aus der Erörterung:

Der erste Teil des Vorschlags (Flexibilisierung der Pensen) ist bereits während der Evaluation umgesetzt worden.

Verantwortlichkeit und Zeitpunkt der Umsetzung:

HIBB-Geschäftsführung. Die Einbeziehung der Sozialpartner sollte mittelfristig (bis 2015) geprüft und wenn möglich umgesetzt werden.

9.1.7 Anpassung des Personalbedarfs bei HI 3

Befund/Problemstellung:

Derzeit werden in der Abteilung HI 3 folgende Fallzahlen bearbeitet:

- Personal: 3.566 Fälle bei 9,45 Sachbearbeitern/-innen = 377 Fälle je Sachbearbeiter/-in
- Buchhaltung: rd. 90.000 Anordnungen bei 7,66 Sachbearbeitern/-innen = 11.750 Anordnungen je Sachbearbeiter/-in³⁰

Optimierungsvorschlag/Lösungsansatz:

Vergleichswerte zeigen, dass der Personalbedarf in den Referaten HI 31 und HI 32 angepasst werden sollte.

Mengenmäßige Relevanz für die Personalbedarfsermittlung haben die Zahl der Belege in der Finanzbuchhaltung sowie die Zahl der Personen, die die Personalverwaltung betreut.

In der BSB gilt in der Personalverwaltung ein Verhältnis von 400 Fällen pro VZE. Das HIBB sollte Anstrengungen unternehmen, diesen Wert zu erfüllen. In der Finanzbuchhaltung sollte der Wert der Median-Kennzahl von KPMG in Höhe von 7.500 Belegen pro VZE angesetzt werden. Hieraus kann sich rein rechnerisch ein Mehrbedarf ergeben.

Die anderen Abteilungen nehmen hauptsächlich dispositiv-kreative Aufgaben wahr, für die die Methode der systematisch-analytischen Personalbedarfsermittlung nicht geeignet ist. Daher gilt es, die Personalmenge an die aktuellen Erfordernisse situativ anzupassen. Zur Planbarkeit und Begründung des Personalbedarfs sind die Arbeits- und Projektgruppe in Verbindung mit einer KLR in der HIBB-Zentrale geeignet.

Chancen:

- Effizienzsteigerung
- Besserer Service für die Schulen

³⁰ Hier ist nicht zwischen Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung unterschieden worden.

Faktoren, welche die Realisierung gefährden:

Mangelnde Bereitstellung von Ressourcen für einen begründeten Personalmehrbedarf

Einschätzung aus der Erörterung:

Im Bereich der Personalverwaltung wird die effizientere Fallbetreuung je VZE in der BSB mit der größeren Möglichkeit zur Spezialisierung dort begründet. Zudem wird darauf hingewiesen, dass die Verwaltung der VORM-Mittel unverhältnismäßig aufwändig sei.

Verantwortlichkeit und Zeitpunkt der Umsetzung:

HIBB-Geschäftsführung und HI 3 im Laufe des Jahres 2011.

9.1.8 Anpassung der Fortbildungsmittel und des -angebots

Befund/Problemstellung:

Auch wenn das HIBB im Rahmen der Zielvereinbarung mit dem LI grundsätzlich in der Lage ist, seinen Bedarf an Fortbildungen anzumelden, können einige Bereiche nicht vom LI abgedeckt werden. Dies trifft wegen des hohen Spezialisierungsbedarfs vor allem auf den technisch-gewerblichen Bereich zu.

Das HIBB stellt dem LI jährlich 7 Stellen zur Verfügung. Diese Mittel fehlen in der Folge dem HIBB und erscheinen nicht im Wirtschaftsplan. Es besteht keine Transparenz darüber, ob das LI auch tatsächlich Leistungen in Höhe von 7 Stellen für das HIBB erbringt.

Das HIBB erhebt und steuert derzeit die Themen der Personalentwicklung an den Schulen nicht. Themen der Personalentwicklung sind nicht Bestandteil der ZLV mit den Schulen. Ohne dass es einer Detailsteuerung auf schulischer Ebene bedarf, kann eine zentrale Übersicht und Globalsteuerung der Personalentwicklung im HIBB zu einem effektiveren Einsatz von Mitteln führen.

Optimierungsvorschlag/Lösungsansatz:

Um diese Probleme zu beheben, schlagen wir vor:

- Die HIBB-Zentrale sollte unter Beteiligung der Schulen eine rollenorientierte Personalentwicklungsstrategie für das HIBB entwickeln, die sowohl das pädagogische als auch nicht-

pädagogische Personal berücksichtigt. Die Strategie ist mit dem LI abzustimmen.

- Um Transparenz über die Personalentwicklung zu gewinnen, sollte – anstatt dem LI Stellen zur Verfügung zu stellen – das HIBB Personalentwicklungsleistungen einkaufen können. Hierfür ist eine Geldsumme im Wirtschaftsplan auszuweisen. Das LI sollte dabei ein Premiumpartner des HIBB sein. Im Einklang mit der Personalentwicklungsstrategie des HIBB sollen im Rahmen der ZLV zwischen HIBB und LI diejenigen Bereiche wie bislang genannt werden, die das HIBB beim LI einkauft. Mit diesen Erlösen kann das LI sich bedarfsgerecht verhalten.
- Um eine Detailsteuerung zu vermeiden und den Schulen mehr Verantwortung für die Personalentwicklung zu übertragen, sollten den Schulen Budgets für die Personalentwicklung übertragen werden. Die Prioritäten für die Personalentwicklung können im Rahmen der ZLV vereinbart werden. Die HIBB-Zentrale nimmt dabei eine steuernde Rolle ein, indem sie die übergreifende Strategie entwickelt und die Mittel bereitstellt. Sie nimmt zudem eine beratende Rolle bei der Umsetzung ein.

Chancen:

- Mehr Transparenz über die erbrachten Leistungen
- Mehr Selbstverantwortung auf schulischer Ebene
- Schaffung von Voraussetzungen für größere Flexibilität und Kundenorientierung beim LI
- Größere Flexibilität beim HIBB im Umgang mit Fortbildung
- Professionalisierung und Setzen von Mindeststandards

Faktoren, welche die Realisierung gefährden:

- Reibungsverluste hinsichtlich verteilter Verantwortlichkeiten/Abstimmungsbedarfe
- Fehlende Akzeptanz/Zeit

Einschätzung aus der Erörterung:

Dem Vorschlag wurde zugestimmt.

Verantwortlichkeit und Zeitpunkt der Umsetzung:

HIBB-Geschäftsführung, bis Ende 2012.

9.2 Empfehlungen für das Verhältnis zwischen HIBB-Zentrale und den Schulen

9.2.1 Qualifizierung Schulleitung vorantreiben

Befund/Problemstellung:

Die Wahrnehmung der neuen Rolle der Schulleiter/-innen als Führungskraft einer selbstverantworteten Schule fällt bislang noch sehr heterogen aus. Als Spannungsfeld wird hierbei insbesondere das Selbstverständnis von Schulleitern/-innen als pädagogische Leitungen zu den neuen Anforderungen an Management und (kaufmännischer) Führung thematisiert. Teilweise verfügen Schulleitungen dabei in den neuen Aufgabenbereichen nicht über ausreichende Kompetenzen (z. B. Personalrecht) bzw. sind mit der Menge an (zusätzlichen) Aufgaben überfordert. Unterschiedliche Rollenverständnisse werden auch im Hinblick auf den Einbezug von Schulgremien und die Transparenz von Führungsstrukturen deutlich. Bislang gibt es keine systematische Zuständigkeit für Personalentwicklung von Schulleitungen.

Optimierungsvorschlag/Lösungsansatz:

Für eine zielführende Aufgabenwahrnehmung seitens der Schulleiter/-innen im HIBB-System ist die Klärung der (neuen) Anforderungen und die Etablierung der Aufgabendefinition im Führungsleitbild ein zentraler Ausgangspunkt. Daran anschließend gilt es, den gezielten Auf- bzw. Ausbau der im Hinblick auf die Aufgaben benötigten Kompetenzen bei den Schulleitungen spezifisch zu befördern.

Wichtige Themen bilden dabei insbesondere Management- und Führungskompetenzen (z. B. Personalführung, Personalrecht) hinsichtlich der erweiterten Aufgaben von Schulleitungen. Die neue Rolle von „Schulleiter/-innen“ muss dabei durch gezielte Personalentwicklung lebbar und zugleich bedarfsgerecht gestaltet werden (vgl. bspw. Modell Zusatzausbildung Schulleitung Zürich). Zu berücksichtigen sind dabei v. a.:

- Aufgaben von Schulleitung, Leitbild Führungskraft
- Management (z. B. Steuerung, Kommunikation)
- Operative/kaufmännische Steuerung

Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Bedarfslagen bei Schulleitungen ist eine zielführende Bildungsbedarfsanalyse bzw. eine adäquate Abstimmung und Verzahnung von Bedarfen und Angeboten vorzunehmen.

Darüber hinaus sind v. a. auch der verstärkte Einbezug und eine entsprechende Gewichtung der Anforderungen an Managementaufgaben bei der künftigen Personalauswahl bzw. -entwicklung im Bereich von Schulleitungen flächendeckend zu etablieren.

Chancen:

- Verbesserung der Systemfunktionalität durch kompetente Schulleitungen
- Qualifizierung für (neue) Aufgaben
- Etablierung eines gemeinsamen Verständnisses der Rolle als Schulleiter/-in

Faktoren, welche die Realisierung gefährden:

- Fehlende Akzeptanz; divergierendes Selbstverständnis von Schulleitungen als pädagogische Leitungen
- Selbstverantwortungsverständnis als autonome Einheiten

Einschätzung aus der Erörterung:

Die Notwendigkeit einer systematischen Personalentwicklung für Schulleitungen wurde nicht in Frage gestellt.

Verantwortlichkeit und Zeitpunkt der Umsetzung:

HIBB-Geschäftsführung in Zusammenarbeit mit den Schulaufsichten ab sofort

9.2.2 Einführung einer Verwaltungsunterstützung für berufliche Schulen

Befund/Problemstellung:

Im Zuge der zunehmenden Selbstverantwortung sind von den Schulen vielfach neue administrative und kaufmännische Aufgaben zu leisten. Im Hinblick auf die hierzu benötigten Kompetenzen sowie zeitliche Ressourcen der Bearbeitung zeigt sich – insbesondere bei den Schulleitungen – in diesem Zusammenhang jedoch vielfach eine deutliche Überlastung aufgrund unzureichender qualitativer wie quantitativer Unterstützung (vgl. auch 9.2.1).

Die derzeitige Bewältigung der Aufgaben wird insbesondere durch die Schulsekretariate geleistet, was jedoch bezogen auf die

benötigten Qualifikationen einerseits bzw. die angemessene Entlohnung für eine entsprechende Aufgabenwahrnehmung andererseits keine adäquate Lösung ist.

Optimierungsvorschlag/Lösungsansatz:

Modellprojekte in anderen Bundesländern (z. B. Schulverwaltungsassistenten in NRW, Baden-Württemberg) und Vorbilder aus dem Ausland (z. B. Niederlande, Dänemark) zeigen, dass Verwaltungskräfte erfolgreich an Schulen etabliert werden können, um das Management selbstverantworteter Schulen zu unterstützen. Dabei sind vorhandene Ressourcen an den Schulen angemessen zu berücksichtigen und ggf. weiter zu qualifizieren.

Voraussetzung für die Einführung ist:

- Definition einer Stelle
- Entwicklung Stellenbeschreibung
- Klärung Besoldung und Stellenumfang
- Mindestgröße der einzelnen Schulen

Die entsprechenden Überlegungen sind mit der laufenden Schulentwicklungsplanung abzustimmen.

Chancen:

- Entlastung Schulleiter/-innen
- Fokussierung der Schulleiter/-innen auf pädagogische und Leitungsaufgaben
- Professionalisierung von Prozessen

Faktoren, welche die Realisierung gefährden:

- Kosten
- Risiko des Rückzugs von Schulleitern/-innen auf rein „pädagogische Leitung“ anstelle der Wahrnehmung von Managementaufgaben
- Mechanismen der Besitzstandswahrung

Einschätzung aus der Erörterung:

Die Einführung einer entsprechenden Unterstützung wird von allen Seiten begrüßt.

Verantwortlichkeit und Zeitpunkt der Umsetzung:

Präses der Behörde für Schule und Berufsbildung in
Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung HIBB, Umsetzung ab
2012

9.2.3 Steuerungsinstrumente anpassen

Befund/Problemstellung:

Die Steuerung über ZLV wird von den befragten Schulvertretern/-innen grundsätzlich als gutes und im Sinne der Selbstverantwortung sinnvolles Instrument bewertet. Gleichzeitig erfüllen die Zielvereinbarungen aus der Sicht vieler beteiligter Akteure (noch) nicht ihre Aufgabe als zentrales Steuerungsinstrument und sind hinsichtlich ihrer Umsetzung noch weiter zu verbessern.

Als Schwierigkeiten werden in diesem Zusammenhang insbesondere gesehen:

- Die unterschiedliche Handhabung des Einbezugs von Gremien (Lehrerkonferenz, Schulvorstand) z. B. bei der Findung und Entwicklung von Zielen,
- Eine teilweise unzureichende Ergebnisorientierung von Zielen (zu unspezifisch, nicht messbar),
- Eine zu geringe Verbindlichkeit in Bezug auf die Prüfung der Zielerreichung und Weiterentwicklung sowie
- Die unzureichende Anbindung von Steuerungsinstrumenten zur Qualitätssicherung an schulübergreifende Prozesse zum Qualitätsmanagement und zur Schulinspektion.

Optimierungsvorschlag/Lösungsansatz:

Ziel ist es, die Ziel- und Leistungsvereinbarungen so anzupassen, dass sie für die Steuerung und Qualitätsentwicklung der beruflichen Schulen adäquate und handhabbare Ansatzpunkte bieten. Dabei sind insbesondere folgende Aspekte zu beachten:

- Ziele sollten SMART (spezifisch, messbar, akzeptiert, realisierbar, terminierbar) und in ihrer Ausrichtung entwicklungsorientiert sein.
- Ein bildungsökonomisches Ziel ist aufzunehmen.

- Etablierung eines einheitlichen Prozess der Zielsteuerung durch die Schulaufsichten: kennzahlengestützte Steuerung mit Dashboards je Schule unter Berücksichtigung pädagogischer Freiheiten sowie der heterogenen Ausgangslage der Schulen.
- Für die Zielsteuerung durch die Schulaufsicht ist ein Prozess zu definieren, der neben der Steuerung auch klärt, wie der Ablauf einer zielführenden Beratung erfolgen kann.
- Synchronisation des schulischen Qualitätsmanagements mit der Schulinspektion, damit Doppelerhebungen und Beurteilungsprozesse zukünftig vermieden werden. Letztere stellen eine hohe Belastung für die Schulen dar. Es bedarf der Definition einer Schnittstelle von Schulinspektion und Qualitätsmanagement. Bedeutsam ist insbesondere eine engere und verbindliche Verzahnung von Qualitätsmanagement und Ergebnissen der Schulinspektion. Dabei gilt es zu gewährleisten, dass festgestellte Defizite der Schulinspektion explizit in die ZLV Eingang finden und übergeordnete Ziele der ZLV wiederum im Rahmen der Schulinspektion geprüft werden.
- Ein systematischer Ansatz zur Verknüpfung von QM, Schulinspektion und ZLV ist zu entwickeln und aufzuzeigen.
- Vorangetrieben werden sollte in diesem Kontext zudem die IT-bezogene Unterstützung.

Chancen:

- Aufbau eines steuerungsrelevanten QS-Systems mit Rückkopplungsschleifen
- Zusammenführen der unterschiedlichen Steuerungsinstrumente der Qualitätssicherung in einem System
- Entwicklungs- und ergebnisorientierte Steuerung
- Standardentwicklung für Handhabung/Einsatz von Steuerungsinstrumenten
- Zukunftsweisende Schulentwicklung

Faktoren, welche die Realisierung gefährden:

- Fehlende Berücksichtigung von Akteuren/Schulgremien und dadurch mittelbar fehlende Akzeptanz/Unterstützung
- Aufwand und Bürokratisierung

Einschätzung aus der Erörterung:

Umfang und Detaillierungsgrad der Ziele für die ZLV wurden heterogen diskutiert. Sinnvolle Steuerung ist nur dann möglich, wenn die Ziele alle steuerungsrelevanten Dimensionen abbilden und regelmäßig nachgehalten werden.

Gefordert wurde insbesondere, den Zielen auch angemessene Leistungen gegenüberzustellen. D. h. das Erreichen bzw. Nicht-Erreichen von Zielen sollte stärker mit Konsequenzen verknüpft werden.

Befürchtet wurde außerdem, dass eine stärkere Orientierung an (auch ökonomischen) Kennzahlen zu einer Ökonomisierung von Schule führen könnte. Damit verbunden wird das Risiko, dass pädagogische/Bildungsziele zukünftig von kaufmännischen Überlegungen dominiert werden.

Verantwortlichkeit und Zeitpunkt der Umsetzung:

- Geschäftsführung HIBB, im Rahmen der nächsten ZLV mit den Schulen
- Geschäftsführung HIBB in Zusammenarbeit mit Geschäftsführung IfBM ab sofort

9.2.4 Identitätsbildung HIBB-System/Führungsverständnis entwickeln

Befund/Problemstellung:

Führung im Rahmen des HIBB-Systems erfolgt in der Zusammenarbeit von HIBB-Zentrale und Schulleitungen. Insgesamt wird die Zusammenarbeit dabei im Sinne eines konstruktiven Kontakts einer „gemeinsamen Führungsmannschaft“ positiv bewertet; man begegnet sich im Zuge der Veränderungen der Schulreform nun „auf Augenhöhe“.

Noch nicht (komplett) entwickelt hat sich in diesem Kontext ein gemeinsames Führungsverständnis. Die eingesetzten Instrumente wie beispielsweise der Führungskräfteworkshop zur Entwicklungsplanung sind positiv zu bewerten. Teilweise resultieren jedoch noch zu wenig nachhaltige Ergebnisse aus den gemeinsamen Treffen bzw. Überlegungen.

Als Spannungsfelder erweisen sich in diesem Zusammenhang insbesondere

- das Selbstverständnis von Schulleitungen (pädagogische Leitung versus Management weitgehend selbständiger Schuleinheiten) sowie
- die Wahrnehmung und Definition der Rolle als Identitätsgeber (HIBB-Zentrale versus Schulen).

Optimierungsvorschlag/Lösungsansatz:

Zur Weiterentwicklung und Stärkung eines gemeinsamen Führungsverständnisses und der Identitätsbildung im HIBB-System ist die konsequente Fortführung der eingesetzten Strukturen der Zusammenarbeit sowie die weitere Etablierung einer gemeinsamen Führungskultur und eines entsprechenden Leitbildes von zentraler Bedeutung. Für die „gelebte“ Umsetzung und beständige Entwicklung gilt es dabei zudem ein Gesamtleitbild HIBB und die weitere Organisationsentwicklung der HIBB-Zentrale aufeinander zu beziehen und gemeinschaftlich anzupassen.

Als Zeichen der Zugehörigkeit zum HIBB-System sollten demnächst die Internetauftritte und E-Mail-Adressen der Schulen angepasst werden, sodass sie der Domäne „hibb.hamburg.de“ zugeordnet werden. Briefköpfe etc. sind entsprechend anzupassen.

Chancen:

- Verbesserung der Prozessqualität
- Erhöhung der Akzeptanz
- Stärkung der beruflichen Bildung nach innen und außen
- Etablierung eines gemeinsamen „Führungsverständnisses“

Faktoren, welche die Realisierung gefährden:

- Spezifische Autonomiebestrebungen der Schulen
- Fehlende konkrete Vereinbarungen/Ergebnisse
- Anforderungen seitens der HIBB-Zentrale, die dem (partizipativen) Führungsverständnis nicht ausreichend Rechnung tragen

Einschätzung aus der Erörterung:

Die Notwendigkeit, die Rollen im HIBB-System und das gemeinsame Führungsverständnis weiter zu entwickeln wird nicht in Frage gestellt.

Verantwortlichkeit und Zeitpunkt der Umsetzung:

Geschäftsführung HIBB, ab sofort.

9.3 Empfehlungen zur Optimierung der Schnittstelle zwischen HIBB und BSB

9.3.1 Aufsicht über das HIBB optimieren

Befund/Problemstellung:

Im Rahmen der Evaluation wurde die direkte Aufsicht des HIBB bei der Behördenleitung als Gelingensbedingung identifiziert. Damit wird der besonderen bildungspolitischen Verantwortung der HIBB-Geschäftsführung Rechnung getragen. Allerdings wird damit nur der Berichtsfluss zwischen HIBB und Staatsrat gesichert; die direkte Anbindung hat kaum Einfluss auf die Ausgestaltung der operativen Arbeit zwischen HIBB und BSB gehabt. Aus Sicht der Prognos AG fehlt in der Behörde eine operative Unterstützung beim Staatsrat für die Aufsicht über das HIBB.

Optimierungsvorschlag/Lösungsansatz:

Die folgenden Optimierungsvorschläge zielen darauf, die Aufsicht bei der Behördenleitung zu konsolidieren und als Grundlage für eine erhöhte Berechenbarkeit in den institutionellen Beziehungen zu nutzen. Adressat ist die BSB und nicht das HIBB.

- Es sollte direkt beim Staatsrat eine operative Unterstützung für die Aufsicht über das HIBB geben, der z. B. behördenseitig die Umsetzung der ZLV für die Behörde überwacht. Diese Person sollte an den Sitzungen des Staatsrats mit der HIBB-Geschäftsführung teilnehmen und für die Vor- und Nachbereitung operativ zuständig sein. Sie sollte auch die Weitergabe von Informationen und Entscheidungen innerhalb der Behörde sicherstellen.
- Um den gegenseitigen Austausch mit den anderen Amtsleitungen sicherzustellen, sollte die HIBB-Geschäftsführung nach wie vor an den Sitzungen der Amtsleiter/-innen teilnehmen.

Chancen:

- Klarheit über Stellung des HIBB im Behördengefüge
- Klarheit über Rolle der HIBB-Geschäftsführung

- Bessere Transparenz über Aktivitäten des HIBB
- Nach wie vor enge Anbindung an die Behördenleitung

Faktoren, welche die Realisierung gefährden:

Doppelarbeit in der BSB durch mangelnde Koordination der Abfragen beim HIBB

Einschätzung aus der Erörterung:

Die besondere Bedeutung der direkten Ansiedlung der Aufsicht bei der Behördenleitung wurde mehrfach unterstrichen. Es ist auch klargestellt worden, dass die Verantwortung für die Umsetzung bei der BSB liegt.

Verantwortlichkeit und Zeitpunkt der Umsetzung:

Präses der Behörde für Schule und Berufsbildung im Jahr 2011

9.3.2 Definition von Schnittstellen und Geschäftsprozessen für alle Regelaufgaben

Befund/Problemstellung:

Die Evaluation hat gezeigt, dass die Kooperation zwischen HIBB und BSB dann optimal funktioniert, wenn Schnittstellen und Geschäftsprozesse definiert sind. In den Fällen ohne eindeutige Definition von Schnittstellen kommt es zu Reibungsverlusten und Doppelarbeit. Aus diesem Grund hat das HIBB im Rahmen der laufenden ZLV angefangen, Geschäftsprozesse zu definieren. Ein Grund für die verbleibenden Probleme ist jedoch die geteilte Wahrnehmung von Angelegenheiten der beruflichen Bildung zwischen BSB und HIBB, vor allem bei den ministeriellen Aufgaben.

Optimierungsvorschlag/Lösungsansatz:

Um dieses Problem zu lösen, schlägt Prognos vor, alle ministeriellen Aufgaben im Bereich der beruflichen Ausbildung und der Berufsschulen dem HIBB zu übertragen. Somit wird der Landesbetrieb konsequent umgesetzt. Dies gilt z. B. auch für die Vertretung der FHH in diesen Punkten in den Gremien der KMK (Unterausschuss für Berufliche Bildung und Weiterbildung) sowie auf EU-Ebene. Die definierte Schnittstelle zum Amt W ist dabei zu berücksichtigen.

Damit dies gelingen kann, ist es vor allem notwendig, dass die BSB nicht in Einzelfällen beim HIBB eingreift, sondern im Rahmen

der ZLV zu einer Globalsteuerung übergeht. Die Steuerung bei der Umsetzung der ZLV obliegt dann der Hausspitze sowie den Amtsleitungen. Sollte es zu Problemen in der operativen Arbeit kommen, sollten die Amtsleitungen darüber entscheiden, wie zu verfahren ist. Somit ist gewährleistet, dass die Notwendigkeit an operativer Abstimmung auf ein Minimum reduziert wird, weil sich diese entlang von strategisch gesetzten Korridoren bewegt.

Sollten in Folge dieses Vorschlags Aufgaben von der BSB an das HIBB übertragen werden, so ist sicherzustellen, dass die Stellenanteile beim HIBB veranschlagt werden. Es ist jedoch denkbar, dass Aufgaben bei der Behörde bleiben, so z. B. wo eine fachliche Einbindung innerhalb der Behörde sinnvoll ist und ein Kapazitätsaufbau beim HIBB nicht wirtschaftlich wäre, wie z. B. bei der Rechtsabteilung. In diesen Fällen sollte das HIBB die Leistungen bei der Behörde einkaufen und im Wirtschaftsplan ausweisen.

Eine weitere wesentliche Gelingensbedingung ist die regelmäßige Evaluation und ggf. Anpassung der bereits definierten Prozesse und Schnittstellen im Rahmen der Aufsicht bzw. im Wege der ZLV.

Chancen:

- Höhere Berechenbarkeit in den institutionellen Beziehungen zwischen HIBB und BSB
- Mehr Transparenz
- Klare Verantwortungen, Rollen und Pflichten
- Vollumfängliche Umsetzung des Landesbetriebs

Faktoren, welche die Realisierung gefährden:

Führungskräfte halten Prozesse nicht ein und umgehen Schnittstellen

Einschätzung aus der Erörterung:

Seitens des HIBB wird der Vorschlag begrüßt. Auch in der Behörde gibt es grundsätzliche Zustimmung zu einem Übergang zu einer Globalsteuerung.

Verantwortlichkeit und Zeitpunkt der Umsetzung:

Präses der Behörde für Schule und Berufsbildung in der ZLV des Jahres 2011

9.3.3 Herausnahme des HIBB aus der Personalorganisation

Befund/Problemstellung:

Die Zusammenarbeit zwischen BSB und HIBB im Bereich der Personalorganisation ist nicht optimal. Das Anliegen der BSB, eine Gesamtübersicht und Steuerungskompetenz über die Personalbedarfe sowohl im allgemeinbildenden als auch im beruflichen Bereich zu erhalten, um somit Überhänge und Defizite zwischen den Schulformen vornehmen zu können, ist richtig. Allerdings läuft die gegenwärtige Personalorganisation der Haushaltsplanung zuwider; die Mittel für die Lehrer/-innenstellen sind bereits im Wirtschaftsplan des HIBB veranschlagt. Somit werden Personalkapazitäten im HIBB für eine Aufgabe gebunden, die aus Sicht der Prognos AG nicht erforderlich ist, solange ein transparenter Informationsaustausch die Behörde in die Lage versetzt, ihre Gesamtsteuerungsaufgabe wahrnehmen zu können.

Optimierungsvorschlag/Lösungsansatz:

Vor diesem Hintergrund schlägt Prognos vor:

- Das HIBB aus der Personalorganisation der BSB herauszunehmen
- Gleichzeitig ist es notwendig sicherzustellen, dass die für die Berechnung der Lehrer/-innenstellen im Bereich der beruflichen Bildung erforderlichen Daten im HIBB berechnet werden, dass die Methode der Berechnung mit der BSB abgestimmt ist und dass die Ergebnisse der Berechnung transparent sind. Dafür ist eine Aufgaben- und Stellenübertragung von der BSB auf das HIBB erforderlich. Die Stellen im HIBB sind der Abteilung HI 3 zuzuordnen.
- Die Transparenz ist auch deshalb erforderlich, um den bestehenden Austausch zwischen beruflichen und allgemeinbildenden Schulen aufrechtzuerhalten. Es sollte geprüft werden, ob dieser Austausch auch durch einen internen Stellenmarkt in der FHH realisiert werden kann.

Chancen:

- Bessere Umsetzung des Landesbetriebs nach § 26 LHO
- Größere Effizienz der Mittel im HIBB

Faktoren, welche die Realisierung gefährden:

- Mangelnde Umsetzung der Transparenz über die Datengrundlagen und Berechnungsergebnisse

Einschätzung aus der Erörterung:

Das HIBB begrüßt den Vorschlag. Seitens der BSB wird die Bedeutung der Sicherstellung der Transparenz über Datengrundlagen und Berechnungsergebnisse hervorgehoben. Eine Herauslösung des HIBB aus der Personalorganisation dürfe nicht dazu führen, dass sich in Hamburg zwei getrennte Schulsysteme entwickelten.

Verantwortlichkeit und Zeitpunkt der Umsetzung:

Präses der Behörde für Schule und Berufsbildung im Jahr 2011

9.3.4 Verschlinkung der Prozesse bei luK- und baulichen Angelegenheiten

Befund/Problemstellung:

In diesen Bereichen ist eine Abstimmung zwischen BSB und dem HIBB derzeit vorgesehen.

Für den Bereich der luK wird dies damit begründet, dass so leichter eine einheitliche IT-Architektur beider Institutionen bzw. der gesamten hamburgischen Verwaltung sichergestellt werden kann. Zudem werden die entsprechenden Stellenanteile als zu gering eingeschätzt, um die Aufgabe auf vertretbarem qualitativem Niveau wahrnehmen zu können (Verzicht auf Skaleneffekte). Für das HIBB hat dies zur Folge, dass es keine Kostentransparenz in diesem Bereich gibt.

Bei den Bauangelegenheiten verhält es sich ähnlich. In einer Reihe von Beispielen sind Doppelabstimmungen notwendig. Somit entscheidet die Behörde über Vorgänge, für welche sie keine Verantwortung trägt. Zur konsequenten Umsetzung des Landesbetriebs wäre es sinnvoller, wenn die HIBB-Zentrale direkt mit dem SBH für die beruflichen Schulen verhandeln würde.

In beiden Bereichen gelten landesweite Standards, auf welche die Behörde kaum Einfluss nehmen kann. Somit sind diese Beispiele Indizien für eine Detailsteuerung durch die Behörde.

Optimierungsvorschlag/Lösungsansatz:

In Bezug auf den Vorschlag, die Verantwortung für die Angelegenheiten der beruflichen Bildung grundsätzlich auf das HIBB zu übertragen, schlagen wir vor, eine Globalsteuerung des HIBB anzustreben. Für diese zwei Bereiche hat dies zur Folge:

- Im Bereich der IuK sollte die Bewirtschaftung der Mittel an die HIBB-Zentrale übertragen werden. Die Höhe des Budgets steht im Wirtschaftsplan fest und wird somit im Einvernehmen mit der BSB vereinbart. Die zentralen Standards der FHH sind einzuhalten. Wie im Bereich der Personalorganisation sollte es eine Transparenz hinsichtlich der Daten des HIBB geben, z. B. im Rahmen der KLR. Es sind hierfür Aufgaben und Stellenanteile von der BSB an die HIBB-Zentrale zu übertragen.
- Bei den baulichen Angelegenheiten sollte der Prozess überarbeitet werden, sodass das HIBB für die beruflichen Schulen alleine mit dem SBH verhandelt. Auch hier sollte es eine Transparenz über die Verhandlungsinhalte und -ergebnisse geben, sodass z. B. Punkte, die auch die allgemeinbildenden Schulen betreffen (bei gemeinsamen Schulstandorten, bei Nachnutzung etc.) bei der Schulentwicklung berücksichtigt werden können. Auch hier sind Aufgaben und Stellenanteile von der BSB an die HIBB-Zentrale zu übertragen.

Chancen:

- Schlankere Prozesse
- Bessere Umsetzung des Landesbetriebs nach § 26 LHO

Faktoren, welche die Realisierung gefährden:

Mangelnde Umsetzung der Transparenz über die Datengrundlagen und Berechnungsergebnisse

Einschätzung aus der Erörterung:

Das HIBB begrüßt den Vorschlag. Seitens der BSB wird die Bedeutung der Sicherstellung der Transparenz über Datengrundlagen und Verhandlungsergebnisse hervorgehoben. Bei den baulichen Angelegenheiten ist der Informationsaustausch auch deshalb wichtig, weil Baumaßnahmen an beruflichen Schulen Konsequenzen für die Schulentwicklung an den allgemeinbildenden Schulen haben können. Die Möglichkeit der Vereinbarung von Korridoren im Rahmen der ZLV wird begrüßt. Auch hier wird jedoch betont, dass die konsequente Umsetzung des Landesbetriebs nicht zu zwei parallel existierenden Schulsystemen führen dürfe.

Verantwortlichkeit und Zeitpunkt der Umsetzung:

Präses der Behörde für Schule und Berufsbildung im Jahr 2011

9.4 Empfehlungen zur Optimierung des Verhältnisses zwischen HIBB und der Wirtschaft

9.4.1 Zusammensetzung und Aufgabenstellung Kuratorium klären

Befund/Problemstellung:

Laut §85d HmbSG berät das Kuratorium die Geschäftsführung des HIBB und beschließt (a) die berufsbildungspolitischen Schwerpunktsetzungen der Berufsschule und der Berufsvorbereitungsschule, (b) die curricularen Rahmenbedingungen der Berufsschule und der Berufsvorbereitungsschule, (c) die Vorschläge zur Verteilung des Globalhaushaltes auf die einzelnen Schulen und (d) die Vorschläge zur Ernennung von Schulleitungen. Es ist damit aus Sicht der Evaluator/-innen ein beratendes Gremium und übt nicht die Aufsicht über das HIBB aus. Die Aufsicht über das HIBB hat der Staatsrat der BSB inne.

Die Rolle des Kuratoriums, seine Aufgabenstellung und sogar mögliche Kompetenzüberschneidungen z. B. mit der Deputation werden derzeit sehr unterschiedlich eingeschätzt. Auch die Zusammensetzung des Kuratoriums und die gesetzliche Regelung der Stimmrechte ist primär durch den Verlauf der Auseinandersetzung über die Neugestaltung der beruflichen Bildung in Hamburg bestimmt und folgt keiner inhaltlichen Systematik.

Auf politischer Ebene besteht ein bereits seit mehreren Jahren währender Dissens über die Zusammensetzung des Kuratoriums, insbesondere die Rolle der Gewerkschaften. Während einerseits argumentiert wird, dass Gewerkschaften keine Stakeholder im System Berufliche Schule sind, wird andererseits angeführt, dass Gewerkschaften in allen übrigen Gremien der Berufsbildung vertreten seien.

Zugleich ist das Kuratorium arbeitsfähig und fasst Beschlüsse nach Aussagen seiner Mitglieder „durchgängig einstimmig“.

Optimierungsvorschlag/Lösungsansatz:

Mittelfristig sollten Aufgaben und Zusammensetzung des Kuratoriums überdacht werden. Jedoch ist dazu eine Änderung des Schulgesetzes notwendig. Die folgenden Überlegungen sollten dabei berücksichtigt werden.

- Das Kuratorium ist ein beratendes Gremium und beschließt Grundsätzliches.

- Die Vertretung der Interessen aller Stakeholdergruppen von beruflicher Schule ist im Kuratorium zu sichern.
- Wer die Stakeholder der beruflichen Schulen und deren geeignete Vertretungen sind wird derzeit in Hamburg kritisch diskutiert und bedarf auch einer Einigung auf politischer Ebene. Dabei sollte eine Abstimmung der Zusammensetzung von Kuratorium und Schulvorstand erfolgen.
- Die unmittelbaren Stakeholder der Schulen sind aus Sicht der Evaluator/-innen:
 - Schulleitung, Lehrerschaft und sonstige Beschäftigte
 - Ausbildende Betriebe
 - Schüler/-innen
- Zu den mittelbaren Stakeholdern zählen
 - Gewerkschaften
 - Kammern, Verbände und Innungen
 - Eltern
- Im Kuratorium sollten die Interessen der unmittelbaren Stakeholder vertreten werden. Um dieses zu gewährleisten, stehen Gewerkschaften, Kammern und andere Organisationen zur Verfügung, welche – legitimiert durch demokratische Entscheidungsprozesse – die Vertretung übernehmen können.
- Eine Erweiterung des Kuratoriums um weitere Stakeholder der beruflichen Bildung darüber hinaus ist aus fachlicher Sicht sinnvoll.
- Die Letztverantwortlichkeit des Staates nach dem Prinzip gleichberechtigter Partnerschaft wird durch die entsprechenden Vertretungen gesichert.
- Die Benennungswege für die Mitglieder des Kuratoriums sind transparent und demokratisch zu gestalten.

Chancen

Flexibles Steuerungsgremium, das über umfangreiche Beratungskompetenz verfügt, schnelle Entscheidungen trifft und näher an den Interessen der Schulen agieren kann.

Faktoren, welche die Realisierung gefährden:

Fehlende Akzeptanz im politischen Raum kann zu Blockadehaltungen führen, die Entscheidungen im Bereich der beruflichen Bildung erschweren.

Einschätzung aus der Erörterung:

In allen Gesprächen wurde insbesondere die Zusammensetzung des Kuratoriums aus den unterschiedlichen Perspektiven diskutiert. Dabei lässt sich keine einheitliche Einschätzung feststellen. Von allen Beteiligten wird die Einbindung von Schülern/-innen in das Kuratorium abgelehnt.

In den Gesprächen betont wurde der ausgeprägte symbolische Charakter des Kuratoriums und die Historie, die zur gegenwärtigen Zusammensetzung geführt hat.

Verantwortlichkeit und Zeitpunkt der Umsetzung:

Präses der Behörde für Schule und Berufsbildung, sofort

9.4.2 Schulvorstände als Steuerungs- und Beratungsinstanz stärken

Befund/Problemstellung:

Die Arbeit der Schulvorstände ist in ihrer Qualität stark von Einzelpersonen (insbesondere Schulleitungen und Wirtschaftsvertreter/-innen) abhängig. Das Rollenverständnis der Schulvorstände entspricht nicht den im Gesetz definierten Aufgaben und Entscheidungsspielräumen: So schätzen Vertreter/-innen der Wirtschaft ihre Befugnisse und Handlungsspielräume häufig zu hoch ein. Schulleitungen hingegen hindern Schulvorstände zum Teil in der Umsetzung ihrer Aufgaben, indem Entscheidungen vorweggenommen werden und die Arbeit der Schulvorstände durch ineffizientes Gremien- bzw. Sitzungsmanagement blockiert wird. Es finden sich aber auch zahlreiche positive Beispiele für die Arbeit von Schulvorständen, die als Vorbilder für einen konstruktiven Entwicklungsprozess eingesetzt werden können.

Das Schulgesetz erschwert die Arbeit der Schulvorstände, da zu viele Differenzierungen mit Blick auf Gremien (Unterscheidung Schulvorstand I und II) sowie Mitglieder und deren Stimmrechte vorgenommen werden. Die Komplexität des Gesetzes wird als Konsequenz in der Praxis nicht umgesetzt.

Optimierungsvorschlag/Lösungsansatz:

Ziel ist es, die Schulvorstände in ihrer Arbeit zu unterstützen und als Steuerungs- und Beratungsinstanz zu stärken. Dies betrifft zum einen die Zusammensetzung und die dem Schulvorstand zugewiesenen Befugnisse und zum anderen die konkrete Ausübung der Funktion.

Folgende Grundsätze sollten die zukünftige Gestaltung der Schulvorstände prägen:

- Der Schulvorstand repräsentiert die unmittelbaren Stakeholder der Schulen und ermöglicht es diesen, ihre Verantwortung und ihre Mitspracherechte bei der Steuerung und der Gestaltung der Schule wahrzunehmen.
- Wer die Stakeholder der Schulen und deren geeignete Vertretungen sind wird derzeit in Hamburg kritisch diskutiert und bedarf auch einer Einigung auf politischer Ebene. Dabei sollte eine Abstimmung der Zusammensetzung von Kuratorium und Schulvorstand erfolgen.
- Die unmittelbaren Stakeholder der Schulen im sind aus Sicht der Evaluator/-innen:
 - Schulleitung, Lehrerschaft und sonstige Beschäftigte
 - Ausbildende Betriebe
 - Schüler/-innen
- Zu den mittelbaren Stakeholdern zählen
 - Gewerkschaften
 - Kammern, Verbände und Innungen
 - Eltern
- Im Schulvorstand sollten die unmittelbaren Stakeholder vertreten sein.
- Die Stakeholder wählen eine/-n Vertreter/in aus ihren Reihen oder übertragen diese Aufgabe einer Vertretung aus einer geeigneten Organisation.
- Die Differenzierung in Schulvorstand I und Schulvorstand II entspricht nicht der laufenden Praxis. Alle Stakeholder nehmen die Aufgabe, berufliche Schule zukunftsgerecht zu gestalten mit großer Verantwortung wahr. Eine Unterscheidung in Schulvorstand I und Schulvorstand II ist daher aus fachlicher

Sicht zukünftig nicht notwendig. Die rechtlichen Voraussetzungen für die Aufhebung sind zu klären.

- Die Benennungswege für die Mitglieder des Schulvorstandes sind transparent und demokratisch zu gestalten.

Die Mitglieder des Schulvorstandes müssen in die Lage versetzt werden, ihre Aufgabe professionell und effektiv umzusetzen. Dazu bedarf es einerseits der Qualifizierung und andererseits der professionellen Gestaltung von Prozessen.

Die Qualifizierung der Schulvorstände kann auf Grundlage von schriftlichen Informationen (z. B. Broschüre „Meine Rechte und Pflichten als Schulvorstand“) und Einführungsveranstaltungen gesichert werden. Dabei sind alle Stakeholdergruppen angemessen zu berücksichtigen. Informationsmaterialien können z. B. auf den Internetseiten des HIBB veröffentlicht werden.

Um die Professionalisierung der Arbeit weiter zu unterstützen, sollten die Schulvorstände durch die Bereitstellung von Material und Beispielen guter Praxis unterstützt werden. Mögliche Instrumente können sein:

- Muster-Geschäftsordnung für Schulvorstände als Beispiel guter Praxis, um Grundsätze der Zusammenarbeit einheitlicher und verbindlicher zu gestalten;
- Muster-Leitbild oder Strategie für Schulvorstände;
- Veröffentlichung der Mitglieder des Schulvorstandes auf den Internet-Seiten der Schulen;
- Infobriefe für Schulvorstände gemeinsam mit Beispielen guter Praxis („Was wir geschafft haben“) zu den Themen Finanzierung beruflicher Schulen – Spielräume und Handlungsmöglichkeiten oder Personalentwicklung;
- Installation einer/-s Ansprechpartners/-in für Schulvorstände, der/die diese berät und bei Konflikten eingreifen kann (über Kuratorium ggf. bei Kammern).

Chancen

- Höhere Aktivierung der Schulvorstände
- Beitrag zur Weiterentwicklung schulischer Arbeit
- Bessere Kooperation von Schule und Wirtschaft
- Engagement der Wirtschaftsvertreter/-innen konstruktiv nutzen

- Vertretung der Interessen aller Stakeholder an den Schulen

Faktoren, welche die Realisierung gefährden:

Bereitschaft der Einzelnen sich zu vertrauen und sich zu engagieren

Einschätzung aus der Erörterung:

Problematisiert wurde insbesondere die Beteiligung von Schüler/-innen, deren Engagement sehr stark in Frage gestellt wurde. Erfahrungen zeigen jedoch auch, dass das Engagement von Schülern/-innen in schwierigen Entscheidungsprozessen deutlich zunimmt. Der automatische Ausschluss aus Beratungs- und Entscheidungsgremien ist daher nicht zu rechtfertigen.

Problematisiert wurde außerdem, dass eine Zusammenführung von Schulvorstand I und II rechtlich vermutlich nicht möglich ist.

Verantwortlichkeit und Zeitpunkt der Umsetzung:

- Anpassung Schulgesetz – Präses der Behörde für Schule und Berufsbildung bis Ende 2012
- Unterstützung durch Informationen – Kammern, HIBB-Zentrale, Schulvorstände bis Ende 2012

9.4.3 Transparenz über Akteure verbessern (Schulvorstände, Kuratorium)

Befund/Problemstellung:

Rückmeldungen aus den Befragungen und Gesprächen im Rahmen der Evaluation verweisen immer wieder auf die mangelnde Transparenz über die Gremien, deren Akteure und Aufgaben sowie die Benennung der Mitglieder.

Zum Teil wurde dieser Kritik im Verlauf der Evaluation bereits begegnet, z. B. durch die Vorstellung des Kuratoriums in der Informationsbroschüre über das HIBB, die 2010 erstmalig erschienen ist.

Optimierungsvorschlag/Lösungsansatz:

- Die Gremien und ihre Besetzung präsentieren sich selbst im Rahmen einer aktiven Öffentlichkeitsarbeit. Dazu zählt die Darstellung von:

- Zusammensetzung des Gremiums, Aufgaben und Rechte, Möglichkeiten der Kontaktaufnahme
- Mitglieder des Gremiums und Dauer der Berufung
- Termine, Tagesordnungen, Protokolle und Jahresberichte (bzw. die öffentlichen Teile)

Die entsprechenden Informationen sind mindestens auf den entsprechenden Internetseiten (Schule, HIBB-Zentrale) zu veröffentlichen sowie ggf. in ergänzenden Broschüren

- Die Benennungswege für die Mitglieder des Schulvorstandes sind transparent und demokratisch zu gestalten. Ziel ist es, den Stakeholdergruppen die Benennung bzw. Wahl eines Vertreters zu ermöglichen.

Chancen

- Personen und Gremien werden sichtbar, erhalten öffentliche Anerkennung und werden als ernstzunehmende Partner im System Schule anerkannt.
- Vertretungen aller Stakeholder an Schule werden über einen demokratischen Prozess legitimiert und können deren Interessen vertreten.
- Die Transparenz steigt.

Faktoren, welche die Realisierung gefährden:

Verzögerungen bei der operativen Umsetzung.

Einschätzung aus der Erörterung:

Die Notwendigkeit der Verbesserung der Transparenz über die Akteure wurde im Verlauf der Erörterungen nicht in Frage gestellt.

Verantwortlichkeit und Zeitpunkt der Umsetzung:

HIBB-Zentrale, Schulvorstände, Kuratorium ab sofort.

9.5 Sonstige Empfehlungen

9.5.1 Dauerhafte Lösung für den Posten der Geschäftsführung herbeiführen

Befund/Problemstellung:

Die HIBB-Geschäftsführung wird seit über zwei Jahren kommissarisch ausgeführt. Die jetzige Lösung ist mit dem Projekt „Weiterentwicklung der Beruflichen Entwicklung“ gekoppelt, das eine Laufzeit bis 31.12.2010 hat.³¹ Nach Ende dieser Laufzeit entfällt die Grundlage für die kommissarische Geschäftsführung.

Optimierungsvorschlag/Lösungsansatz:

Zur größeren Planungssicherheit im HIBB, auch vor dem Hintergrund der neu zu schließenden ZLV sowie der anstehenden Schulentwicklungsplanung, sollte die kommissarische Geschäftsführung beendet werden und in eine dauerhafte Lösung überführt werden.

Chancen:

- Planungssicherheit für das HIBB
- Konsequente und erfolgreiche Etablierung des Landesbetriebs HIBB

Faktoren, welche die Realisierung gefährden:

keine

Einschätzung aus der Erörterung:

Die Notwendigkeit einer dauerhaften Lösung wird allenthalben gesehen.

Verantwortlichkeit und Zeitpunkt der Umsetzung:

Präses der Behörde für Schule und Berufsbildung; sofort

³¹ Vgl. Projekteinsatzverordnung vom 1.10.2008

9.5.2 Schüler/-innenkammer für das HIBB gründen

Befund/Problemstellung:

Für die Schulvorstände und das Kuratorium hat Prognos vorgeschlagen, die Schüler/-innen als unmittelbare Stakeholder der beruflichen Schulen zu involvieren. Diese setzt eine adäquate Struktur für die Vertretung der Schüler/-innen im HIBB-System voraus.

In den Erörterungen dieser Empfehlungen wurde vor allem das Engagement der Schüler/-innen sehr stark in Frage gestellt. Erfahrungen zeigen jedoch, dass das Engagement von Schülern/-innen bei wichtigen Entscheidungen zunimmt.

Optimierungsvorschlag/Lösungsansatz:

Der automatische Ausschluss der Schüler/-innen aus Beratungs- und Entscheidungsgremien ist aus Sicht der Prognos AG nicht zu rechtfertigen. Die Beteiligungsmöglichkeiten der Schüler/-innen der beruflichen Schulen sind begrenzt; aussagegemäß beteiligen sie sich kaum in der schülerinnenkammer hamburg. Andererseits ist dies kaum verwunderlich, sind doch die Schüler/-innen der beruflichen Schulen in einer anderen Lebenslage als die Schüler/-innen der anderen Schulformen.

Aus diesem Grund, und auch um die Schüler/-innenvertretung im Hinblick auf eine Einbeziehung ins Kuratorium zu professionalisieren, schlagen wir vor, eine Schüler/-innenkammer für das HIBB zu gründen. Somit wird ebenfalls das HIBB als Landesbetrieb konsequent umgesetzt.

Chancen:

- Dezidierte Plattform für die Belange der Schüler/-innen der beruflichen Schulen
- Bessere Vertretung der Schüler/-innen in den Gremien des HIBB
- Bessere Entflechtung der Systeme HIBB und allgemeinbildenden Schulen bezüglich der Belange der Schüler/-innen

Faktoren, welche die Realisierung gefährden:

Mangelndes Engagement und Interesse

Einschätzung aus der Erörterung:

Die Gründung einer Schüler/-innenkammer HIBB wird als logische Konsequenz der anderen Empfehlungen gesehen. Es wird jedoch vor allem das mangelnde Engagement und Interesse der Schüler/-innen der beruflichen Schulen als Grund gegen die Gründung einer eigenen Schüler/-innenkammer herangeführt.

Verantwortlichkeit und Zeitpunkt der Umsetzung:

Präses der Behörde für Schule und Berufsbildung im Jahr 2011

9.5.3 Gesamtpersonalrat für das HIBB gründen

Befund/Problemstellung:

Wie bei den Schülern/-innen hat Prognos vorgeschlagen, die Lehrkräfte und andere Beschäftigten der Schulen als unmittelbare Stakeholder anzusehen und somit in die Schulvorstände und ins Kuratorium einbeziehen. Diese setzt ebenfalls eine adäquate Struktur für die Vertretung der Lehrkräfte und anderen Beschäftigten im HIBB-System voraus

Derzeit gibt es keinen Gesamtpersonalrat für das HIBB. Es stellt sich daher die Frage, wer die Lehrkräfte und andere Beschäftigten der Schulen im Kuratorium vertreten kann.

Optimierungsvorschlag/Lösungsansatz:

Zur Lösung dieses Problems schlagen wir die Gründung eines Gesamtpersonalrats für das HIBB vor. Somit wird auch der Landesbetrieb auch im Bereich der Personalvertretung umgesetzt.

Chancen:

- Dezidierte Plattform für die Belange der Lehrkräfte der beruflichen Schulen
- Bessere Vertretung der Lehrkräfte in den Gremien des HIBB
- Bessere Entflechtung der Systeme HIBB und allgemeinbildenden Schulen bezüglich der Belange der Lehrkräfte und andere Beschäftigten

Faktoren, welche die Realisierung gefährden:

Ablehnung der beteiligten Gewerkschaften

Einschätzung aus der Erörterung:

Die Gründung eines GPR wird ebenfalls als logische Konsequenz der anderen Empfehlungen gesehen. Seitens des GPR der Behörde wird die Gründung eines eigenen GPR für das HIBB abgelehnt.

Verantwortlichkeit und Zeitpunkt der Umsetzung:

Präses der Behörde für Schule und Berufsbildung im Jahr 2011

9.5.4 Mehr Kooperation mit Nachbarländern umsetzen

Befund/Problemstellung:

In einigen Bereichen hat Hamburg als Stadtstaat Probleme, Leistungen allein zu erbringen. Beispiele beim HIBB finden sich bei der Organisation von Fortbildungen in Bereichen mit niedrigen Fallzahlen oder bei der Erstellung von Bildungsplänen und Prüfungsordnungen, wo Rückstände in der Vergangenheit aufgetreten sind und noch existieren.

Optimierungsvorschlag/Lösungsansatz:

Zur Lösung solcher Probleme schlägt Prognos vor, die Möglichkeit einer stärkeren Zusammenarbeit und einer gemeinsamen Leistungserbringung mit anderen Bundesländern, zuallererst mit Niedersachsen und Schleswig-Holstein, zu prüfen.

So können gemeinsame Bildungspläne und Prüfungsordnungen erlassen bzw. gemeinsame Fortbildungen durchgeführt werden.

Chancen:

- Besserer Informationsaustausch
- Wirtschaftlichere Leistungserbringung
- Bessere und zeitnähere Aktualisierungen

Faktoren, welche die Realisierung gefährden:

- Beharrungstendenzen
- Unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen
- Zusätzliche Schnittstellen

Einschätzung aus der Erörterung:

Die fachlich-inhaltliche Zusammenarbeit bei der beruflichen Bildung mit den Nachbarländern außerhalb der Gremien der KMK stellt ein Novum für die FHH dar.

Verantwortlichkeit und Zeitpunkt der Umsetzung:

HIBB-Geschäftsführung, ab 2012

Düsseldorf und Berlin, 14.01.2011