
„Bildungsverwaltung im Wandel – Neue Rollen für Bildungsverwalter“

Bericht zur 29. Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Bildungverwaltung
18.-20. September 2008, Dresden

“Educational Administration in Flux – New Roles for Education Administrators”

Report on the 29th Annual Conference of the German Society for Educational Administration,
September 18-20, 2008, Dresden

„Bildungsverwaltung im Wandel – Neue Rollen für Bildungsverwalter“ – unter diesem Thema stand die 29. Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Bildungverwaltung (DGBV), die im Jahr 2008 an der TU Dresden stattfand. Vom 18. bis 20. September diskutierten Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft über die Möglichkeit und Notwendigkeit einer Neubestimmung der Funktionen und Aufgaben sowie des Selbstverständnisses der Bildungverwaltung. Tenor nahezu aller Vorträge und Diskussionsbeiträge war, dass die vielfältigen Veränderungen im Bildungssystem eine Diskussion auch über die Rolle der Bildungsadministration und eine mögliche Neubestimmung der von ihr wahrzunehmenden Aufgaben erfordern. Diese – strukturellen, didaktischen und organisatorischen – Veränderungen im Bildungssystem wiederum seien vor allem durch zwei voneinander weitgehend unabhängige Entwicklungen verursacht. Verwiesen wurde zum einen auf die durch die Ergebnisse internationaler Leistungsvergleichsstudien ausgelöste Diskussion um Wege zu einer Effizienzsteigerung im Bildungssystem, die insbesondere auf eine Verbesserung

der Ergebnisse schulischer Lernprozesse ziele. Zum anderen habe die demografische Entwicklung mittel- und langfristige Auswirkungen insbesondere auf die Struktur der Schulsysteme in den Ländern, die in ihrer Reichweite noch vielfach unterschätzt würden. Vor allem aber die bildungspolitische Diskussion „nach PISA“ und im Zuge dieser Diskussion implementierte neue Instrumente hätten zu erheblichen Konsequenzen auch für die Bildungsverwaltung geführt. Dieser Hinweis bezog sich auf Inspektions- und Evaluationsverfahren einerseits, aber auch auf die Neustrukturierung und den Ausbau von Beratungs- und Unterstützungssystemen insbesondere für Schulen und die in ihnen Tätigen andererseits. Kontrovers wurde auch über die Frage diskutiert, ob die Einführung wirtschaftsnaher Organisations- und Managementverfahren zu einer verbesserten Steuerung schulischer Bildungsprozesse führen könne.

Die Beiträge im Plenum und in den Arbeitsgruppen wurden „eingerahmt“ durch zwei Positionsbestimmungen aus dem politischen Raum. So nahm der Vorsitzende der SPD-Fraktion im schleswig-holsteinischen Landtag Ralf Stegner in einem Einleitungsvortrag zur Rolle der Bildungsverwaltung im Politikprozess Stellung. Er stellte heraus, dass die Verwaltung eine Dienstleistungsfunktion für die Politik und für die Bürger gleichermaßen zu erfüllen habe. Beide Seiten erwarteten Leistungen auf höchstem professionellem Niveau; Ergebnis guter Verwaltung seien Rechtssicherheit und Lebensqualität für die Bürger. Stegner betonte, er halte eine handlungsfähige Schulverwaltung und innerhalb dieser explizit auch eine staatliche Schulaufsicht nach wie vor für notwendig. Die Frage, ob sich die Schulaufsicht als Kontroll- oder eher als Beratungsinstanz positionieren solle, beantwortete er mit dem Hinweis, dass er aktuell die Stärkung der Beratungsfunktion als Trend wahrnehme, dessen ungeachtet aber Beraten und Beurteilen eine Einheit bildeten. Schulverwaltung solle Stabilität und verlässliche Rahmenbedingungen in und für Schulen als Voraussetzung für eine gute Schulleitung schaffen, welcher wiederum die Sicherung einer hohen Unterrichtsqualität als Kernaufgabe übertragen sei.

Der vormalige sächsische Ministerpräsident Kurt Biedenkopf ging im Abschlussvortrag zur Tagung vor allem auf die Zukunft der Bildungsverwaltung ein. Auch er hob hervor, dass insbesondere die demografische Entwicklung Politik und Verwaltung zum Handeln zwingt; als aktuelle und zukünftige Herausforderung mit Blick insbesondere auf Schule und Unterricht stellte er zudem die Medien und ihre Wirkung auf Kinder und Jugendliche heraus. Beides lasse eine grundsätzliche Abkehr von bisherigen administrativen Verfahrensweisen zwingend notwendig erscheinen. Die Strukturen und Abläufe, welche die Bildungsverwaltung gegenwärtig prägten, sehe er nicht als geeignet an, zukünftigen Herausforderungen angemessen zu begegnen. Vor diesem Hintergrund sprach sich Biedenkopf für eine Zurücknahme politisch-administrativer Vorgaben und Eingriffe im Bildungswesen aus. Damit solle Raum für Neuerungen geschaffen werden, die sich am besten dezentral und unter Wettbewerbsbedingungen entwickelten. Die Bildungsverwaltung sehe er insbesondere angesichts ihrer fachlich-organisatorischen Kompetenz in der Pflicht, sich gegenüber der Politik für ein solches Umdenken einzusetzen.

Zwischen den beiden „keynotes“ lag eine Fülle von Referaten, Arbeitsgruppen, Statements und Diskussionsbeiträgen, in denen bisweilen sehr kontrovers über die aktuelle Situation und die Bestimmung zukünftiger Aufgaben der Bildungsverwaltung debattiert wurde. Dies lag nicht zuletzt darin begründet, dass die Diskutierenden aufgrund ihres Tätigkeitshintergrundes unterschiedliche Sichtweisen auf Bildungsverwaltung – auf staatliche Verwaltung insgesamt – einbrachten. Andererseits teilten z.B. der Vertreter einer internationalen Unternehmensberatung und der Amtschef des baden-württembergischen Kultusministeriums in ihren Vorträgen die Einschätzung, dass in der Auswahl und umfassenden Qualifizierung des in der Leitung von Schulen eingesetzten Personals ein Schlüssel zur Steigerung der Qualität von Schule liege. Insgesamt zeigte sich aber in den Beiträgen, dass es keine „Musterlösung“ für die Bildungsverwaltung der Zukunft gibt, dass es eine solche angesichts der unterschiedlichen Herausforderungen auf kommunaler und Länderebene, in Stadtstaaten und Flächenländern, in Schulen, berufsbildenden Einrichtungen und Hochschulen etc. möglicher Weise auch gar nicht geben kann. Wie das Bildungssystem insgesamt befindet sich auch die Bildungsverwaltung als Teil dieses Systems in einem nachhaltigen Veränderungsprozess, in dem die Administration ihre Rolle im Spannungsverhältnis von Verwalten und Gestalten, von Aufsicht/Kontrolle und Beratung/Unterstützung, von Steuerung und der Gewährung von Freiheitsspielräumen, von objektivierter Politikberatung und der Durchsetzung von Eigeninteressen in erheblichem Umfang neu definieren und finden muss. Dieser Prozess ist, so wurde im Rahmen der Tagung deutlich, noch keineswegs abgeschlossen.