

## Element der ganzheitlichen Führung: Globalbudget

Der VSLCH empfiehlt die Einführung von „**Globalbudget**“ an den Volksschulen. Es ist nicht nur ein „Finanzinstrument“, sondern das führungsrelevante Steuerungsinstrument, das pädagogische Schul-, Personal- und Qualitätsentwicklung zusammenführt. Es ist **das** Instrument zur ganzheitlichen Führung der Schule.

Führungsrelevante Gründe, Globalbudgets auch im Bereich Bildung einzuführen, sind

- die Möglichkeit, finanzielle Ausführungskompetenzen an die Schulleitung zu delegieren. Damit kann die Schulpflege entlastet werden.
- die Möglichkeit, der Schulleitung zusätzlichen Handlungsspielraum zu geben, damit die Schule selbständig Projekte im Budgetrahmen finanzieren kann. Dabei sollen sie im Rahmen des Bildungsauftrages Auswahl und Gewichtung selber vornehmen können
- die Stärkung der Schulleitung – denn wer über Finanzen verfügt, hat eine gestärkte Position.
- die Sensibilisierung von Schulleitung und Lehrerschaft für die finanziellen Rahmenbedingungen. Dies erhöht das Verständnis für die Führungsaufgabe der Schulpflege.

Zur Haushaltsführung mit Globalbudget werden Instrumente benötigt, die geeignet sind, Führung und Steuerung optimal zu unterstützen. Je nach aktueller Ausgestaltung der kommunalen Schulorganisation sind diese oder ähnliche Instrumente bereits vorhanden. Folgende Tabelle zeigt eine Übersicht

Phasen der Steuerung	Instrumente zur Schulentwicklung	Organisations- und finanzrechtliche Instrumente
Planung	Schulprogramm Schulentwicklungs	Organisationsstatut und Ressourcenplan/ SER Leistungs- und Finanzplan Globalbudget
Leistungserstellung (Umsetzung)	Jahresprogramm (= Leistungsauftrag) Selbst- + Fremdevaluation	Kontrakt (Leistungsvereinbarung) Kostenrechnung
Berichterstattung	Rechenschaftsbericht (Controlling)	Jahresbericht und -rechnung

Mit Hilfe des Jahresprogrammes werden pädagogische Schwerpunkte gesetzt

- Zielsetzung: Was wollen wir?
- Indikatoren: Wie wird der Erfolg gemessen?

und **verbindliche** Leistungsvereinbarungen mit der politischen Führung getroffen

- Ausgangslage: Welches sind unsere Grundlagen?
- Massnahmen: Wie gehen wir vor?

Die Berichterstattung zeigt die Entwicklungsschritte der Schule auf. Mit Hilfe der Selbst- und Fremdevaluation erkennt die Schule, wie sich die Situation nach der Umsetzung der Massnahme zeigt und ob und wie die Ziele erreicht wurden.

Das Globalbudget teilt allen Beteiligten klare Aufgaben, mit der entsprechenden Führungsverantwortung zu:

- **Normative** Führung → Legislative, Bevölkerung
- **Politische** Führung → Schulbehörde
- **Betriebliche** Führung → Schulleitung → Lehrpersonen

**Eine neue Idee zur Gestaltung der Führung: Haushaltführung mit Globalbudget →**  
„gestalten statt verwalten“

Es ist wichtig, **Veränderungen** auf eine klare Grundhaltung abzustützen. Jeder Partner muss seine Rolle wahrnehmen. Für die Haushaltführung mit Globalbudget ist entscheidend, dass sie von den **beabsichtigten Wirkungen** ausgeht (Entwicklungsziele). Dank ausgehandelten Leistungen erhalten alle Beteiligten Orientierung und Schutz vor unklaren Ansprüchen.

Die folgende Darstellung zeigt, wo die Hauptunterschiede zwischen der herkömmlichen Haushaltführung und derjenigen mit Globalbudget liegen.

Herkömmliche Haushaltführung	→	Haushaltführung mit Globalbudget
Wie viel Geld steht uns zur Verfügung?	→	Welche <b>Leistungen</b> mit welchen <b>Wirkungen</b> sollen mit dem zur Verfügung stehenden Geld erbracht werden?
Leistung und Wirkung der eingesetzten Mittel werden nicht überprüft	→	Leistungen und Wirkungen werden <b>geplant</b> und <b>überprüft</b>
Die Budgetierung erfolgt ausgehend vom Detail (einzelne Kostenart) hin zum Übergeordneten	→	Die <b>Budgetierung</b> erfolgt nur für das <b>Übergeordnete</b>
Effizienter und effektiver Einsatz der Mittel werden vorausgesetzt	→	Anreize zu <b>effizientem</b> und <b>effektivem Einsatz der Mittel</b> liegen im <b>erweiterten Handlungsspielraum</b> auf allen Führungs- und Umsetzungsebenen

Fislisbach, Juni 2006