Rollenwandel der Rechnungshöfe

Kontrolle, Wirkung und demokratische Verantwortung

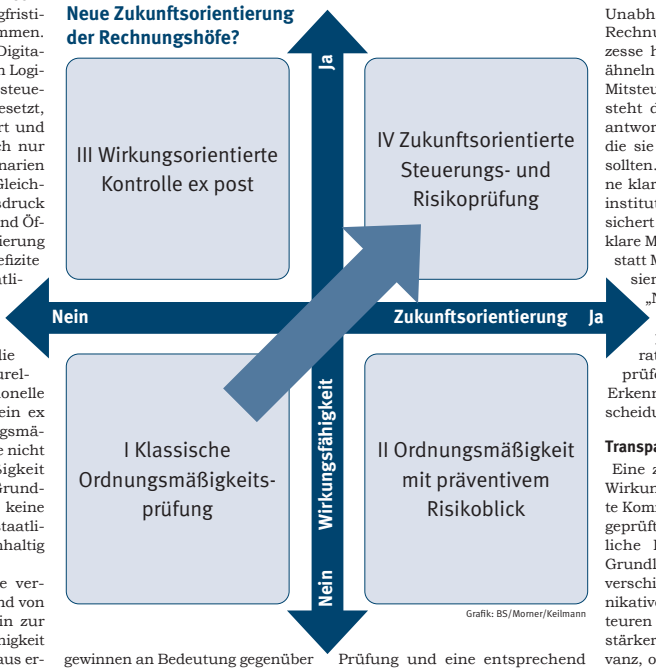
(BS/Prof. Dr. Michèle Morner/Dr. Ulrich Keilmann) Rechnungshöfe sind zentrale Institutionen der externen Finanzkontrolle und tragen wesentlich zur Sicherung von Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Transparenz staatlichen Handels bei. Dafür prüfen sie klassischerweise ex post, ob Verfahren eingehalten, Zuständigkeiten beachtet und Mittel regelkonform verwendet wurden. Doch steigende Komplexität in Zeiten von Transformation, Klimazielen und Sondervermögen verlangen mehr als die klassische, rückwärtsgewandte Kontrolle der Ordnungsmäßigkeit.

Die Rechnungshöfe sehen sich seit einigen Jahren mit einem tiefgreifenden Wandel ihrer Prüfungsrealität konfrontiert. Staatliches Handeln ist komplexer geworden, Verantwortung verteilt sich über mehrere Ebenen und politische Entscheidungen entfalten ihre Wirkung oft erst über lange Zeiträume. Prüfungsgegenstände reichen heute von Förderketten über Sondervermögen bis hin zu langfristigen Transformationsprogrammen. Klimaschutz, Resilienz und Digitalisierung folgen dabei anderen Logiken als klassische Haushaltssteuerung. Ziele sind politisch gesetzt, teils bewusst offen formuliert und ihre Zielerreichung lässt sich nur unter Unsicherheit – mit Szenarien und Prognosen – bewerten. Gleichzeitig wächst der Erwartungsdruck an Parlamente, Verwaltung und Öffentlichkeit, schneller Orientierung über Risiken, Steuerungsdefizite und Zukunftsfähigkeit staatlichen Handelns zu erhalten.

Prognose statt Fehlersuche

Diese Entwicklung stellt die Rechnungshöfe vor strukturelle, inhaltliche und institutionelle Herausforderungen. Eine rein ex post ausgerichtete Ordnungsmäßigkeitsprüfung reicht alleine nicht mehr aus. Ordnungsmäßigkeit bleibt zwar unverzichtbare Grundlage, sie kann jedoch allein keine Antwort darauf geben, ob staatliches Handeln wirksam, nachhaltig und zukunftsfähig ist.

Die zentrale Prüfungsfrage verschiebt sich damit zunehmend von der formalen Korrektheit hin zur Steuerungs- und Wirkungsfähigkeit staatlicher Maßnahmen. Daraus ergibt sich ein verändertes Rollenverständnis der Rechnungshöfe: Sie entwickeln sich vom reinen „Fehlerfinder“ hin zu systemischen Risikobeobachtern und lernenden Institutionen. Vergleichende Prüfungen, Trendanalysen und die Identifikation struktureller Fehlentwicklungen gewinnen an Bedeutung gegenüber der Einzelfallfixierung. Rechnungshöfe werden damit zu Wissens- und Orientierungsinstanzen für Parlament und Öffentlichkeit, ohne selbst politische Entscheidungen zu treffen.



Grafik: BS/Morner/Keilmann

Zugleich wächst die Erwartung an die Zukunftsorientierung der Prüfung und eine entsprechend präventive Wirkung. Frühzeitige Hinweise auf Risiken, Zielkonflikte oder Steuerungsdefizite können helfen, Fehlentwicklungen zu begrenzen, bevor sie sich verfestigen. Diese präventive Funktion steht jedoch stets im Spannungsfeld zur verfassungsrechtlich garantierten Unabhängigkeit. Denn je früher Rechnungshöfe in laufende Prozesse hineinwirken, desto stärker ähneln ihre Beiträge Beratung oder Mitsteuerung – und desto eher entsteht der Eindruck einer Mitverantwortung für Entscheidungen, die sie später unabhängig prüfen sollten. Entscheidend ist daher eine klare Rollentrennung, die auch institutionell entsprechend abgesichert werden muss, z. B. durch klare Mandatsabgrenzung (Prüfung statt Mitentscheidung), standardisierte Interaktionsformate mit „No-Steering-Regel“, strikte Dokumentation und Transparenz. Rechnungshöfe beraten nicht politisch, sondern prüfen, bewerten und ordnen Erkenntnisse so, dass sie für Entscheidungen nutzbar werden.

Transparente Kommunikation

Eine zentrale Voraussetzung für Wirkung ist die adressatengerechte Kommunikation. Gegenüber den geprüften Stellen bleibt die fachliche Detailtiefe unverzichtbare Grundlage jeder Prüfung. Zugleich verschiebt sich jedoch der kommunikative Fokus gegenüber den Akteuren aus Politik und Gesellschaft stärker auf die Entscheidungsrelevanz, ob mit den eingesetzten Mitteln die angestrebten Wirkungen tatsächlich erreicht wurden. Entsprechend müssen von den Verwaltungen die Prüfungen als Lern- und Verbesserungsimpulse verstanden werden, die ihrerseits mit transparenten Maßstäben, nachvollziehbarer Bewertungslogik und der Anerkennung guter Praxis operiert. Für die Öffentlichkeit schließlich ist eine klare, verständliche Sprache entscheidend. Der Bürger muss erkennen können, welche Auswirkungen Prüfungserkenntnisse auf Steuern, Leistungen und Zukunftsfähigkeit haben.

In dieser Perspektive leisten Rechnungshöfe auch weiterhin einen wesentlichen Beitrag zur demokratischen Rechenschaftskultur. Sie stärken Transparenz, fördern eine konstruktive Fehlerkultur und tragen dazu bei, Vertrauen in staatliches Handeln zu sichern. Die größte Herausforderung liegt dabei weniger im Wandel der Aufgaben als im Mut, die eigene Rolle weiterzuentwickeln – ohne die eigene Unabhängigkeit preiszugeben.

Die neue Rolle der Rechnungshöfe wird auch bei der 13. Speyerer Tagung zu Public Corporate Governance im Fokus stehen, die vom 13.–14. April 2026 an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer stattfindet.

Prof. Dr. Michèle Morner ist Inhaberin des Lehrstuhls für Personal, Führung und Entscheidung im öffentlichen Sektor an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer. Foto: BS/privat

Dr. Ulrich Keilmann ist Direktor beim Hessischen Rechnungshof und Leiter der Abteilung Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften. Foto: BS/privat

Schulpsychologie stärken

Verfahren zur Auswahl geeigneter Bewerberinnen und Bewerber

(BS/Laura Krieglstein/Dr. Petra Kortas-Hartmann/Prof. Dr. Meinald Thielsch*) Schulpsychologinnen und Schulpsychologen leisten einen entscheidenden Beitrag, um Schulen, Erziehungsberechtigte und Kinder zu unterstützen. Angesichts wachsender Anforderungen stellt sich die Frage, wie geeignete Bewerbende identifiziert werden können. Für die Bezirksregierung Münster wurde nun erstmals ein wissenschaftlich fundiertes Auswahlverfahren entwickelt.

Die Anforderungen an Schulen und Lehrkräfte sind in den vergangenen Jahren spürbar gestiegen: steigende Heterogenität der Schülerinnen und Schüler, die Zunahme psychischer Belastungen bei Kindern und Jugendlichen sowie die Auswirkungen globaler Krisen prägen den Alltag. Für all diese Herausforderungen sind Schulpsychologen zentrale Ansprechpartner. Sie beraten bei Lern- und Verhaltensproblemen, unterstützen Lehrkräfte und Eltern in schwierigen Situationen und tragen in multiprofessionellen Netzwerken zur Qualitätssicherung bei.

Damit sie dieser Verantwortung gerecht werden können, ist eine sorgfältige Auswahl geeigneter Personen entscheidend. Bisherige Verfahren stützten sich jedoch häufig auf wenig standardisierte Formate, deren wissenschaftliche Fundierung und Fairness bisher ungeprüft war. Vor diesem Hintergrund initiierte die Bezirksregierung Münster die Entwicklung eines neuen Auswahlverfahrens – mit dem Ziel, Qualität, Transparenz und Akzeptanz in der Personalauswahl nachhaltig zu stärken.

Kompetenzprofile

Die Grundlage der Arbeit bildet das Kompetenzprofil für Schulpsychologen von *Hannah Thölking*, das 2023 erstmals empirisch erhoben wurde. In strukturierten Interviews mit Stelleninhabern wurden typische Herausforderungen, erfolgskritische Verhaltensweisen und zentrale Kompetenzen systematisch erfasst. Heraus kam ein differenziertes Profil aus Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen. So zählen zum Beispiel Gesprächsführungs- und Moderationskompetenz, analytisch-diagnostische Fähigkeiten sowie Resilienz und Belastbarkeit zu den Anforderungen des vielseitigen Berufs. Alle Kompetenzen wurden 2025 in einer Validierungsstudie von *Louisa Ullmann* zusätzlich von Eltern, Lehrkräften und Schulpsychologen als hoch bedeutsam eingestuft. Damit stand erstmals eine breite und wissenschaftlich fundierte Grundlage zur Verfügung.

Darauf aufbauend wurde das neue Verfahren anhand der „Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures“ der American Psychological Association (APA) geplant. Diese stellen den internationalen Standard für die Entwicklung und Anwendung von Auswahlverfahren dar.

Als Rahmen wurde das Auswahlverfahren an das multimodale Interview von *Heinz Schuler* angelehnt. Dieses kombiniert verschiedene methodische Ansätze in einer strukturierten, aber dennoch für Bewerbende angenehmen Gesprächsform. Neben biografischen und situativen Fragen, die an realen Arbeitssituationen ausgerichtet sind, können weitere Elemente integriert werden.

Entsprechend ergänzt wurde dieses Grundgerüst durch Multiple Speeded Assessments (MSA). Diese Methode kombiniert Elemente klassischer Assessment-Center mit situativen Tests. Die Bewerbenden durchlaufen dabei mehrere Szenarien von wenigen Minuten Dauer, in denen jeweils nur eine bestimmte Kompetenz im Vordergrund steht. Der Vorteil ist, dass so verschiedene Kompetenzen schnell und gezielt getestet werden können.

Szenarien-Assessment-Beispiele

In den MSA werden typische Fälle schulpsychologischer Beratung aufgegriffen. So etwa, wenn eine Mutter verzweifelt berichtet, dass sich ihr Kind jeden Morgen vor dem Klassenzimmer nicht von ihr trennen kann – hier müssen Bewerbende Empathie zeigen und erste Lösungsansätze entwickeln. Auch Gespräche mit überlasteten Lehrkräften oder Eltern, die die Testergebnisse ihres Kindes nicht akzeptieren wollen, gehören zu den Szenarien. Die MSA machen sichtbar, ob Bewerbende in der Lage sind, Ruhe zu bewahren, Vertrauen aufzubauen und schwierige Gespräche konstruktiv zu gestalten. So wird sichergestellt, dass sie nicht nur über Fachwissen verfügen, sondern dieses auch in komplexen Beratungssituationen anwenden können. Gleichzeitig erhalten die Kandidatinnen und Kandidaten einen realistischen Einblick in typische Arbeitssituationen.

Um die Qualität des Verfahrens sicherzustellen, wurde ein zweistufiger Validierungsprozess durchgeführt:

1. Experten-Interviews: Drei erfahrene Schulpsychologen aus unterschiedlichen Beratungsstellen bewerteten die entworfenen Szenarien. Sie stuften diese als realistisch und praxisnah ein und gaben wertvolle Hinweise für Optimierungen.
2. Pilotierung: In einem zweiten Schritt wurde das Verfahren mit drei Masterstudierenden der Psychologie erprobt. Mithilfe von standardisierten Skalen gaben die Teilnehmenden an, wie gerecht und nachvollziehbar sie das Verfahren erlebten. Das Feedback fiel positiv aus – insbesondere die klare Struktur und die Möglichkeit, das eigene Können zeigen zu können, wurden hervorgehoben.

Passgenaue Besetzung

Mit dem neuen Auswahlverfahren steht im Regierungsbezirk Münster erstmals ein wissenschaftlich fundiertes Instrument zur Verfügung, um Stellen in der Schulpsychologie passgenau zu besetzen. Es verbindet klare Bewertungsmaßstäbe für theoretisch fundierte Kompetenzen mit realistischen Szenarien und trägt so zu Transparenz und Fairness bei. Bewerbende erleben den Prozess als strukturiert und professionell, was nicht nur die Akzeptanz des Verfahrens stärkt, sondern auch die Attraktivität des öffentlichen Arbeitgebers erhöht. Darüber hinaus eröffnet das Verfahren weitere Anwendungsmöglichkeiten, beispielsweise als Grundlage und Orientierung in der Personalentwicklung. Entscheidend wird sein, das Verfahren weiter zu erproben und regelmäßig zu evaluieren, um seine langfristige Wirksamkeit zu sichern.

Das Verfahren ist bereits seit Januar 2025 im Einsatz und wird von den Beteiligten als erhebliche Verbesserung zum bisherigen Verfahren gesehen. Insbesondere die Rollenspiele werden als hilfreich für die Einschätzung der Bewerbenden erachtet. Diese zeigen hierbei deutliche Unterschiede in den genannten Kompetenzen. Die beobachtbaren Differenzen scheinen interessanterweise nur einen geringen Zusammenhang mit der bereits vorhandenen Berufserfahrung aufzuweisen.

**Laura Krieglstein ist Psychologin und Absolventin der Universität Münster. Aktuell ist sie als Standortleitung Frankfurt/ Rhein-Main für die Organisation Kopfsachen e.V. tätig.*

Dr. Petra Kortas-Hartmann ist Diplom-Psychologin und Fachbeauftragte für Schulpsychologie der Bezirksregierung Münster.

Prof. Dr. Meinald T. Thielsch ist Professor für Arbeits- und Umweltpsychologie am Institut für Psychologie der Bergischen Universität Wuppertal.