

Umsetzungshilfe

Argumentationslinien für Schulträger: Investive und konsumtive Kosten

Zweck

Schulträger stehen bei den Entscheidungen bezüglich der zu wählenden Kostenart vor der Herausforderung, die Gründe für die jeweilige Entscheidung präsent zu haben und gleichzeitig transparent darstellen zu können. Zu diesem Zweck liefert die Umsetzungshilfe praxisnahe Argumentationslinien, die in verschiedenen Bereichen eingesetzt werden können.

Anwendungsempfehlungen

Argumentation für die jeweilige Kostenart in Gremien, bei Entscheidungsvorlagen oder zur internen Diskussion



Schon gewusst?

Mehr Fachwissen zum Thema Schul-IT finden Sie auf unserer Webseite:

 www.schul-it-navigator.de

Haben Sie Feedback zu den Umsetzungshilfen für uns? Fehlt Ihnen noch etwas?

Ihre Rückmeldungen sind für uns wichtig, da die Umsetzungshilfen kontinuierlich überarbeitet werden. Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung.

 feedback@schul-it-navigator.de

Argumentationshilfe für Schulträger

Die Unterscheidung von investiven und konsumtiven Kosten ist für die Planung und den dauerhaften Betrieb schulischer IT essenziell, wird jedoch in politischen und verwaltungsinternen Entscheidungsprozessen häufig unzureichend berücksichtigt und zuweilen missverstanden. Während Investitionen meist klar als sichtbare Anschaffungen wahrgenommen werden, gelten konsumtive Ausgaben oft als „vermeidbar“ oder „Verbrauch“ und sind entsprechend unterfinanziert. Für kommunale Schulträger entsteht daraus die Herausforderung, beide Kostenarten so zu kommunizieren, dass ihr jeweiliger Zweck, ihre Wirkung und ihre Notwendigkeit nachvollziehbar werden. Die Argumentationshilfe zeigt auf, welche typischen Verständnisprobleme in der Praxis auftreten, welche Argumentationslogiken bei welchen Zielgruppen am besten funktionieren, und welche Narrative und Praxisbeispiele Wirkung entfalten können. So sollen Schulträger in die Lage versetzt werden, die Finanzierung von IT-Infrastruktur und deren dauerhaften Betrieb zu begründen und gegenüber Politik, Verwaltungsleitung und Haushaltsverantwortlichen überzeugend aufzuzeigen.

Investive Kosten

Zentrales Verständnisproblem:

Viele Entscheidungsträgerinnen und -träger sehen investive Kosten als IT-Projektkosten oder einmalige technische Anschaffung, ohne die Folgewirkungen auf Betrieb, Support und Personal zu berücksichtigen.

Risiko:

Es wird zu wenig in die Qualität, Standardisierung und Zukunftsfähigkeit investiert.

Argumentationslogiken:

- **Investitionen erzeugen langfristige Wirkung und Planbarkeit:** Investive Ausgaben erzeugen vor allem in der schulischen IT eine langfristige Wirkung und schaffen Planungssicherheit über Jahre hinweg. Sie legen den technologischen Standard einer Schule in der Regel für einen Zeitraum von fünf bis sieben Jahren fest und bilden damit das Fundament für alle weiteren digitalen Entwicklungen. Hochwertige Investitionen zahlen sich unmittelbar aus: Sie reduzieren spätere Reparaturaufwände, verlängern Nutzungszyklen und vermeiden kostenintensive Ersatzbeschaffungen. Gleichzeitig ermöglichen moderne Infrastrukturkomponenten erst die Umsetzung digitaler Unterrichtskonzepte und die Weiterentwicklung schulischer Medienbildung. Vor allem gegenüber Politik und Verwaltungsleitung lässt sich daher überzeugend argumentieren, dass strategische Investitionen keine einmaligen Luxusausgaben sind, sondern planbare, langfristig wirksame Grundlagenentscheidungen für den Bildungsstandort.

- **Investitionen sind Hebel zur Wertschöpfung:** Investitionen in schulische IT sind zugleich ein wichtiger Motor für pädagogische Entwicklung. Sie schaffen die technischen Voraussetzungen für digitale Lernformen und die Gestaltung hybrider oder personalisierter Lernumgebungen. Digitale Unterrichtskonzepte, kollaborative Arbeitsformen oder alternative Lernumgebungen funktionieren nur auf einer soliden technischen Basis, sodass Bildungsinnovation in der Praxis ohne angemessene, verlässliche und aktuelle technische Ausstattung stark eingeschränkt bleibt. Für Schulleitungen und politisch Verantwortliche mit Fokus auf Bildungsqualität lässt sich daher klar argumentieren, dass Investitionen nicht nur Infrastruktur bereitstellen, sondern Handlungsfähigkeit ermöglichen und damit einen direkten Beitrag zur Weiterentwicklung schulischer Bildung leisten.
- **Investition ist nicht Luxus, sondern Pflicht:** Investive Ausgaben lassen sich mit klaren rechtlichen und normativen Vorgaben begründen. Gemäß den Schulgesetzen der Länder liegt die Verantwortung für die Ausstattung der Schulen eindeutig beim Schulträger, sodass eine angemessene digitale Infrastruktur nicht als freiwillige Leistung, sondern als zwingende Pflichtaufgabe zu verstehen ist. Gleichzeitig formulieren sowohl die EU als auch die Kultusministerkonferenz klare Empfehlungen zu Mindeststandards der schulischen IT-Ausstattung¹, die eine moderne und verlässliche digitale Lernumgebung gewährleisten sollen. Werden notwendige Investitionen aufgeschoben oder nur zum Teil umgesetzt, entsteht Modernisierungstau, der später deutlich höhere Kosten verursacht (etwa durch veraltete Systeme, erhöhte Störanfälligkeit oder umfangreiche Ersatzbeschaffungen). Gegenüber Haushaltsverantwortlichen lässt sich daher überzeugend darlegen, dass rechtlich gebotene und strategisch geplante Investitionen nicht nur unvermeidbar, sondern langfristig wirtschaftlicher sind als wiederholtes Aufschieben notwendiger Modernisierung.

Nützliche Narrative und Beispiele:

Modernisierungstau: Wenn heute nicht investiert wird, müssen morgen größere Summen auf einmal ausgegeben werden.

Billig jetzt wird teuer später: Ein günstiges Endgerät mit schlechter Haltbarkeit verursacht:

- früheren Ersatz
- höheren Reparaturbedarf
- niedrigere Nutzungsrate

¹ Kultusministerkonferenz (2024): Bericht über die Umsetzung politischer Vorhaben, https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2024/2024_12_13-Bericht-Umsetzung-politischer-Vorhaben.pdf, (zuletzt abgerufen 25.11.2025), Kultusministerkonferenz (2024): Jahresbericht „Bildung in der digitalen Welt“, https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2024/2024_12_13-Jahresbericht-Bildung-in-der-digitalen-Welt_2023-2024.pdf, (zuletzt abgerufen 25.11.2025), Europäischer Rechnungshof (2023): EU-Unterstützung für die Digitalisierung von Schulen: Erhebliche Investitionen, aber mangelnde strategische Ausrichtung bei der Nutzung der EU-Finanzierung durch die Mitgliedstaaten, https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/sr-2023-11/sr-2023-11_de.pdf, (zuletzt abgerufen 25.11.2025).

Basis-Infrastruktur als unverzichtbare Voraussetzung: Eine solide digitale Grundausstattung stellt die Grundlage für die sinnvolle Nutzung von Endgeräten in Schulen dar. Bereits die Einrichtung der notwendigen Netzwerkinfrastruktur verursacht erhebliche Kosten: Laut einer Untersuchung der SMZ Karlsruhe² sind die Aufwendungen für Basisinfrastruktur wie Netzwerke und Verkabelung sehr hoch. Auch die Bertelsmann-Stiftung³ kalkuliert für eine 5:1-Ausstattung einen jährlichen Aufwand von rund 81 € pro Schülerin oder Schüler allein für die Basisinfrastruktur. Auf Klassenebene betragen die Kosten für eine funktionsfähige Inhouse-Infrastruktur nach Angaben der Stadt Nürnberg⁴ etwa 7.500 € pro Klassenzimmer. Ohne eine solche Grundausstattung können digitale Endgeräte nur eingeschränkt oder gar nicht effektiv genutzt werden.

Zielgruppe	Kernbotschaft	Kommunikationsform
Politik	Investitionen schaffen Bildungsgerechtigkeit & Standortattraktivität	Strategische Präsentationen
Kämmerer/Haushalt	Investitionen vermeiden Folgeschäden und reduzieren Gesamtlast	Finanzierungsmodelle, TCO-Betrachtung
Verwaltungsleitung	Qualitäts-Infrastruktur ermöglicht operative Stabilität	Bericht, Portfolioanalyse
Schulen	Bessere Geräte & Netze steigern pädagogische Möglichkeiten	Praxisberichte

Konsumtive Kosten

Zentrales Verständnisproblem: Konsumtive Kosten werden häufig als Verbrauch oder variable Kosten wahrgenommen.

Problem: Sie wirken optional oder vermeidbar, obwohl sie zentrale Erfolgsfaktoren für die Funktionsfähigkeit sind.

Argumentationslogiken:

- **Lebenszyklusargument: Investitionen wirken nur mit Betrieb:** Konsumtive Ausgaben sind für den nachhaltigen Einsatz schulischer IT unverzichtbar, denn Hardware allein hat ohne Support, Wartung, Helpdesk-Strukturen und regelmäßige Updates keinen praktischen Nutzen. Erst die laufenden Betriebs- und Serviceleistungen sichern die Funktionsfähigkeit der Investitionen und gewährleisten, dass Geräte und Infrastruktur im schulischen Alltag zuverlässig eingesetzt werden können. Ohne diese Betriebsmittel kann die Infrastruktur weder Unterricht noch Schulorganisation wirksam unterstützen.

² SMZ Karlsruhe (2018): Medienmoderne Schulen: Bericht zur Ausstattung digitaler Bildung, S. 8 ff., https://www.smz-karlsruhe.de/wp-content/uploads/2022/10/2018-01-15_Bericht_Medienmoderne_Schulen_final.pdf, (zuletzt abgerufen 25.11.2025).

³ Bertelsmann-Stiftung (2015): IT-Infrastruktur an Schulen: Analyse und Handlungsempfehlungen, S. 44, https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Studie_IB_IT_Infrastruktur_2015.pdf, (zuletzt abgerufen 25.11.2025).

⁴ Stadt Nürnberg (2017): Strategie Digitale Bildung 3BM, S. 14 f., https://www.nuernberg.de/imperia/md/schulen_in_nuernberg/dokumente/qualitaetsmanagement/strategie_digitale_bildung_3bm_stadtnuernberg.pdf, (zuletzt abgerufen 25.11.2025).

- Gerade gegenüber Politik und Verwaltungsspitze lässt sich daher verdeutlichen, dass konsumtive Kosten keine nachrangigen Zusatzausgaben, sondern der entscheidende Faktor für die Wirkung der Investition sind.
- **Gesamtkostenbetrachtung:** Ein zentraler Aspekt in der Argumentation für konsumtive Mittel ist, dass der überwiegende Teil der IT-Gesamtkosten erst nach der Anschaffung entsteht. Analysen zeigen zudem, dass insbesondere Support, Betrieb und Softwarelizenzen mehr als die Hälfte der Gesamtkosten ausmachen und damit maßgeblich zur Funktionsfähigkeit der IT-Landschaft beitragen. Studien zur schulischen IT bestätigen diese Einschätzung und weisen erhebliche jährliche Betriebskosten pro Schülerin oder Schüler aus, abhängig von Gerätedichte und technischem Modell.⁵ Für Haushaltsverantwortliche ist damit ein klar: Die planbaren, jährlich wiederkehrenden Ausgaben sind nicht nur unvermeidlich, sondern stellen den größten Hebel zur Sicherung der Gesamtfunktionalität dar und müssen von Beginn an realistisch im Haushalt berücksichtigt werden.
- **Risikovermeidung durch kontinuierliche Betriebssicherung:** In der Kommunikation mit Politik und Verwaltungsleitung kann es sehr wirkungsvoll sein, konsumtive Ausgaben nicht als „Verbrauch“, sondern als laufende Betriebssicherung zu bezeichnen. Der Begriff zeigt, dass es sich nicht um optionale Zusatzkosten, sondern um die kontinuierliche Sicherstellung eines verlässlichen Unterrichtsbetriebs handelt. Laufende Betriebssicherung gewährleistet, dass digitale Werkzeuge, Netze und Geräte jederzeit einsatzbereit sind. Für politische Entscheidungsträgerinnen und -träger ergibt sich eine direkte Verbindung zu Bildungszuverlässigkeit, während die Verwaltungsleitung den operativen Kern dieser Ausgaben erkennt: Sie sichern täglich die Funktionsfähigkeit des schulischen IT-Systems.
- **Argument der Organisation und Verantwortung:** Fehlendes Personal und mangelhafter Support führen schnell zu Engpässen im Betrieb und damit zu hohen Ausfallraten, die den schulischen Alltag erheblich beeinträchtigen. Effektives Kostenmanagement in der IT gelingt nur, wenn Kommunikation und Verantwortung klar zwischen IT-Abteilung und Fachbereichen geteilt werden. Für Verwaltungs- und IT-Leitung lässt sich daraus ableiten, dass eine ausreichende Personal- und Supportplanung nicht nur den laufenden Betrieb sichert, sondern gleichzeitig die Grundlage für eine koordinierte, transparente und belastbare Steuerung der schulischen IT-Kosten bildet.

⁵ Breiter, Dr. A. (2025): Die Digitalisierung geht nicht mehr weg! Mindeststandards für die IT Infrastruktur an Schulen, [Ibiresearch](#) (zuletzt abgerufen am 25.11.2025), GEW Die Bildungsgewerkschaft (2019): Digitale Mindestausstattung aller Schulen kostet rund 21 Milliarden Euro, <https://www.gew.de/aktuelles/detailseite/digitale-mindestausstattung-aller-schulen-kostet-rund-21-milliarden-euro>, (zuletzt abgerufen 25.11.2025), Meehan, Michael (2006): Facing the Facts About Technology Costs, [EdTech Magazine](#), <https://edtechmagazine.com/k12/article/2006/10/facing-facts-about-technology-costs>, (zuletzt abgerufen 25.11.2025).

Zielgruppe	Kernbotschaft	Kommunikationsform
Politik	Betriebssicherung ist Grundvoraussetzung für digital sichtbare Ergebnisse	Kurze Narrative, Praxisbeispiele
Kämmerer/Haushalt	Konsumtive Kosten sind planbar und im Verhältnis zu großen Investitionen günstiger	Tabellen, TCO-Daten
Verwaltungsleitung	Fehlende konsumtive Mittel bedeuten Risiko (IT-Sicherheit, Unterrichtsausfall)	Risikoübersichten und -berichte
Schulen	Support reduziert Belastung für Lehrkräfte	Supportstatistiken

Autorinnen und Autoren

Björn Schneider (PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH)

Marie Hölscher (Civitalis)

PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH Friedrichstr. 149, 10117 Berlin | www.pd-g.de | schuedigital@pd-g.de



Schon gewusst?

Mehr Fachwissen zum Thema Schul-IT
finden Sie auf unserer Webseite:

 www.schul-it-navigator.de

Haben Sie Feedback zu den Umsetzungshilfen für uns? Fehlt Ihnen noch etwas?

Ihre Rückmeldungen sind für uns wichtig, da die Umsetzungshilfen kontinuierlich überarbeitet werden. Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung.

 feedback@schul-it-navigator.de