

**Öffentliche Anhörung „Selbstständige Schule“
im Landtag NRW, 29.08.2001**



Dr. Martina Ernst,
Vereinigung der Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen

Herr Vorsitzender,
meine Damen und Herren Abgeordneten,
sehr geehrte Damen und Herren.

Man würde sich wünschen, dass die allgemeine Konjunktur in der Weise boomt, wie Fragen zum Miteinander von Schule und Wirtschaft Konjunktur haben. Nicht nur anteils-, sondern auch gewichtsmäßig bestreitet dieses Thema in der aktuellen Bildungsdiskussion einen erheblich größeren Teil als dies noch vor wenigen Jahren der Fall war. Der Bereich Schule und Wirtschaft ist nicht mehr nur die Kür einiger „happy few“, sondern er ist zum Pflichtprogramm für alle geworden. Ich diesem Sinne danke ich für die Einladung zur heutigen Anhörung und für das Mandat, einige Gedanken aus unserer Sicht, d. h. derjenigen der Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen, beizusteuern.

Ich will mich nicht mit Präliminarien aufhalten, aber eine grundsätzliche Erläuterung des Selbst- und des Rollenverständnisses meiner Organisation in Bezug auf den Bereich Schule-Wirtschaft scheint mir wichtig. Denn allzu leicht kann ein stärkeres Miteinander beider Seiten, das wir an sich ja alle und unbestritten für erforderlich halten, als schleichende Verwischung von Zuständigkeiten missverstanden werden. Es gibt sogar Stimmen, die von Delegation der Verantwortung auf der einen oder von Usurpation des Mitspracherechts auf der anderen Seite sprechen. Daher sage ich ganz deutlich: Wenn sich die Wirtschaft – und dazu zähle ich auch die sogenannte „organisierte Wirtschaft“ – in den Dialog mit der Schulseite begibt, dann tut sie das, weil sie überzeugt ist, dass ein solcher Dialog, dass Meinungs austausch und Abstimmung wichtig und nötig und für den Qualitätsprozess förderlich sind. Sie tut es nicht, um der Schule – salopp gesagt – die Arbeit wegzunehmen oder ihr reinzureden. Nein, am Grundauftrag der Schule wird die Wirtschaft niemals rütteln. Ganz im Gegenteil.

Und noch eines: Bei aller Kritik, die die Wirtschaft häufig und hörbar – und oft sicher auch nicht unberechtigt – an so manchem äußert, was Gegenstand, Produkt oder Wirkung schulischer Arbeit ist, so sehr stehen wir jedoch hinter der Schule, fordern sogar deutlich mehr Unterstützung für sie. Denn eines ist klar: Die Anforderungen an diese Institution, die Kinder und junge Menschen in ihrer wichtigsten Lern- und Präge-Phase begleitet, steigen; und nicht selten steigen sie ins Unermessliche und ins Unrealistische. Die Schule hat einen maßgeblichen Bildungs- und Erziehungsauftrag. Aber sie kann nicht alles leisten, kann nicht für alles verantwortlich sein oder gemacht werden, kann trotz größten Bemühens keine Erfolgsgarantie abgeben, weil sie eben ein zwar wichtiger, aber doch nicht der alleinige Erziehungspartner ist.

Das überaus komplexe Geflecht wachsender und wechselnder Anforderungen an Schule ist nicht nur ein Kind der Zeit, sondern auch das Produkt der Gegebenheiten vor Ort. Mit anderen Worten: Regionale bzw. lokale Bedingungen prägen den Anforderungsrahmen für die Schule. Dazu zählen strukturpolitische Merkmale ebenso wie z. B. wirtschaftliche oder soziale. Jeder erwartet von „seiner“ Schule, dass sie sich hierauf einstellt, dass sie Stärken nutzbar macht und Schwächen abfedert. Art und Umfang ihres Reaktionsvermögens hängt jedoch in hohem Maße von der Selbständigkeit ab, die ihr dabei gewährt wird. Wer erwartet, dass die Schule sich als Protagonist im regionalen Netzwerk behauptet, der muss ihr echte Entscheidungsbefugnis und Handlungsautonomie einräumen. Zeitnahes Handeln und langwierige Genehmigungsprozesse widersprechen sich ebenso wie lokale Probleme und zentral vorgegebene Lösungen.

Das Vorhaben der Landesregierung, den Schulen mehr Flexibilität und damit mehr Selbstständigkeit zuzugestehen, anerkennt dieses Dilemma. Die Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen befürworten eine größere Autonomie von Schulen ausdrücklich. Das haben sie bekanntlich auch in der Vergangenheit schon getan, nur ging ihnen die Freiheit nie weit genug. Umso nachhaltiger begrüßen die Kammern jetzt die sehr mutigen Schritte der Landesregierung, mit der Autonomie gerade in den Bereichen Finanzen und Personal wahr zu machen. Demgegenüber kann man das Instrument der schulscharfen Ausschreibung nur mehr als eine symbolische Vorstufe sehen – denn trotz aller Lockerung ist das Verfahren unseres Erachtens immer noch viel zu aufwändig, und es unterliegt auch noch viel zu sehr der zentralen Steuerung. Die jetzt gewagte Öffnung aber ist der richtige Weg. Diese Gewissheit und die Unterstützung der Idee von verschiedensten Seiten sollte den politisch Verantwortlichen ebenso wie den Akteuren auf der operativen Ebene den Rückhalt geben, die eingeschlagene Richtung konsequent weiterzuverfolgen. Möge der Rückhalt auch dazu beitragen, die Hindernisse und Widerstände zu überwinden, die sich bei einem Vorhaben solcher Tragweite zwangsläufig einstellen müssen. Und einiges zeichnet sich ja bereits ab.

Also, es darf kein Zweifel bleiben: Die Wirtschaft befürwortet einen handlungsstarken, im lokalen Netzwerk verankerten Partner Schule. Sie wünscht sich, dass dieser Partner stark ist, weil er Entscheidungsbefugnis hat und über Verfahren frei befinden kann. Nicht nur aus ökonomischen und sozialen Gesichtspunkten halten wir diese Freiheit für erforderlich; wir sehen darin auch einen entscheidenden Motivationsfaktor für das Engagement von Schulleitungen und Lehrerkollegien. Denn wer immer an der kurzen Leine gehalten wird, dem vergeht auf Dauer die Lust auf Spaziergänge an der frischen Luft. Diese frische Luft ist es aber, die die Schulen für eine bessere und profilbildende Entfaltung, für eine lebendige Lust am Gestalten benötigen. Diese Erkenntnis, glaube ich, ist unter uns allen unbestritten.

Aber die Wirtschaft anerkennt auch, dass jede Freiheit ihre Grenzen hat. Und dies will ich vor allem an zwei Bereichen erläutern:

1. Bei aller Freiheit soll die Schule Schule bleiben; d. h. weder kann, noch soll sie jemals ein „echtes“ Unternehmen im Sinne marktmäßiger und konjunktureller Abhängigkeiten werden. Schule braucht Stabilität im Auftrag und Verlässlichkeit in Bezug auf dessen Verwirklichung. Das gilt für alle, die direkt oder indirekt von ihr abhängig sind. Lehrer, Eltern und natürlich Schüler müssen darauf vertrauen können, dass es Konstanten gibt; dass der Betrieb funktioniert; dass sich der Bildungs- und Erziehungsauftrag an bestimmten gesetzten Zielen orientiert; und dass das Ergebnis verwertbar und stimmig ist. Anbieter und Abnehmer schulischer Erziehung und Bildung dürfen zu Recht erwarten, dass der gesetzte Auftrag transparent ist und dass unbeirrt an seiner Umsetzung gearbeitet

werden kann – oder vielleicht sollte man besser sagen „darf“. Um das Gegenbeispiel zu setzen: In einer Schule, die sich um alle ihre Einnahmen selber kümmern müsste, würde der Bildungsauftrag zugunsten der Existenzfrage verkümmern. Schüler, Lehrer, Eltern und auch die Unternehmen als zukünftige Arbeitgeber würden Zeugen und Opfer eines anhaltenden Überlebenskampfes. So weit sollte die praktische Anschauung in der Schule wirklich nicht gehen. Zur Erläuterung der Prinzipien des Darwinismus' dürfte der gesicherte Biologie-Unterricht doch die bessere Plattform sein ...

2. Freiheit darf nicht zu Beliebigkeit oder gar Willkür führen. Ich will hier ganz gewiss nicht unterstellen, dass die Schulen die Gelegenheit nutzen, um tun und lassen zu können, was sie wollen. Das wäre vermessen und steht mir auch nicht zu. Gleichwohl möchte ich darauf hinweisen, dass Außenstehende relativ schnell dazu neigen, den Begriff „Freiheit“, wenn es um Schule geht, in die Nähe einer gewissen Beliebigkeit zu rücken. (Ich erinnere hier nur an die lebhaften Diskussionen über die Denkschrift der Bildungskommission NRW.) Sogleich keimt die Sorge, locker gehaltene Zügel würden dem Pferd Lust auf wilde Sprünge machen; und dies gehe auf Kosten von Disziplin, Qualität und Berechenbarkeit. Diese Befürchtung gilt es durch das Kommunizieren klarer Ziele und Wege auszuräumen. Die Qualität der schulischen Arbeit und der Abschlüsse, zu denen sie führt, dürfen nicht Anlass zu Zweifeln geben oder gar völlig zur Disposition stehen. Ich glaube, auch darin sind wir uns alle einig. Aber zwischen der Erkenntnis und ihrer Anwendung liegt ein Stück Weg, das, um gangbar zu sein, mit Mut und Vertrauen gepflastert sein muss.

Die Wirtschaft bringt ihr Vertrauen in diesem Prozess u. a. dadurch zum Ausdruck, dass sie die Schule nicht etwa belehrt, wie sie sich in der Ökonomie zu bewegen hat. Denn Unternehmensführung in Markt und Wirtschaft ist, wie gesagt, immer noch etwas völlig Anderes als ein Schulbetrieb auf dem Weg zur Selbstständigkeit, der sich „lediglich“ wirtschaftlich orientiert. Da nach wie vor die Schulseite die Hauptverantwortung für diesen Prozess trägt, soll sie auch die Mittel und Wege der Durchsetzung bestimmen. Bei den Instrumenten für mehr Autonomie will kein Unternehmen und keine Kammer Vorgaben machen. Andererseits werden sie es sich nicht nehmen lassen, auch in Zukunft Erwartungen an Ziele, Inhalte und Qualität schulischer Arbeit zu definieren; und zwar vorzugweise in partnerschaftlicher Art und Weise. Auf Landesebene ist hierzu vor der Sommerpause der Dialog Schule-Wirtschaft ins Leben gerufen worden. Von ihm erhoffen wir uns weitere pragmatische Lösungen und neue, beherzte, vielleicht auch einmal unkonventionelle Schritte zur Umsetzung von Pflicht und Kür.

Meine Damen und Herren, natürlich sind sich Kammern und Unternehmen bewusst, dass die Autonomie einer öffentlichen Einrichtung bedeutend einfacher zu fordern ist, als sie umgesetzt werden kann. Denn immerhin haben wir es hier mit einem Bereich zu tun, der klassischerweise einem nahezu unüberschaubaren Berg von Gesetzen, Verordnungen und Erlassen unterliegt. Die Menschen, die hier arbeiten, sind es gewohnt, in Vorschriften-Kategorien zu denken und handeln. Vor diesem Hintergrund ist es umso wichtiger, die Schule beim Weg in die Selbstständigkeit nicht allein zu lassen. Auch wenn es paradox klingen mag – aber auch Autonomie braucht Anleitung. Vor allem dann, wenn sie aus einer Situation der vollständigen Abhängigkeit heraus entstehen soll. Natürlich wird mit dieser Forderung nicht in Abrede gestellt, dass es Schulleitungen und Kollegien gibt, die ideenreich und kompetent genug sind, um eigenständig die Autonomie mit Leben zu füllen. Und vielleicht haben sie nur darauf gewartet, endlich loslegen zu dürfen. Andererseits dürfen wir aber nicht verkennen, dass eine Vielzahl neuer Aufgaben auf diese Menschen zukommt, dass ihre Ämter um

Funktionen erweitert werden, für die sie sich u. U. nicht gerüstet fühlen. Denn eines ist klar: Es gibt weder eine ausdrückliche Ausbildung zum finanz- und personal-autonomen Schulleiter, noch zum Manager-Lehrer. In der Konsequenz bedeutet dies zweierlei:

1. Die Schulen brauchen Orientierung; zum Beispiel durch einen verlässlichen Referenzrahmen, der die neuen Freiheiten definiert und der ihnen Klarheit über veränderte Rechte und Pflichten, Befugnisse und Kompetenzen verschafft – damit diese neue Freiheit nicht durch Unsicherheit, Verzagtheit und mangelnde Profilschärfe behindert wird. Die Schulen müssen wissen, was derjenige unter Freiheit und Selbstständigkeit versteht, den sie bislang eher als ihren „Verordnungsgeber“ kennen. Sie müssen Klarheit darüber haben, was sie dürfen und welche Möglichkeiten sich eröffnen. Dazu bedarf es einiger Erläuterungen, die über das, was im neuen Schulentwicklungsgesetz steht, hinausgehen.
2. Schulleitungen und Kollegien brauchen mehr Weiterbildung. In der Wirtschaft ist das lebensbegleitende Lernen längst zur *conditio sine qua non* für das Bestehen an den Märkten geworden. Aber wer qualifiziert eigentlich die Schule? Oder anders gefragt: Sind die Rektoren, Konrektoren und Lehrer für immer neue und durchweg anspruchsvolle Aufgaben adäquat ausgestattet? Wahrscheinlich nicht; denn hier dürfte der Bedarf dem Angebot zu seiner Deckung vorausgehen. Geänderte Erfordernisse machen Qualifizierung nötig. Die Konsequenz müsste also lauten: Das schulische Personal braucht gezielte, problem- und aufgabenbezogene Weiterbildung – und mittel- und langfristig natürlich eine veränderte Ausbildung. Niemand wird über Nacht zum Multi-Manager, der in sämtlichen Fragen der Führung und des Personalwesens fit ist; und auch ein Finanzvorstand hatte einmal seine Lehr- und Wanderjahre im Anstieg zum Olymp der Kompetenzen. Umso wichtiger ist eine ergänzende Qualifizierung für diejenigen, die solche Aufgaben zusätzlich übernehmen. Dass die Frage der Weiterbildung von Schulleitungen und Lehrern nicht zuletzt eine organisatorische Herausforderung ist – Stichwort Unterrichtsausfall –, das ist jedem bewusst. Trotzdem muss so etwas umsetzbar sein. Hier könnte ein ausgeklügeltes Instrumenten- und Methoden-Mix helfen, durch ein hohes Maß an Flexibilität die Absenz von der Schule auf ein vertretbares Maß zu reduzieren. Warum sollten nicht gerade die Lehrer am eigenen Leibe einmal Nutznießer ansprechender, kluger und problemorientierter Bildungsarrangements sein?!

Meine Damen und Herren, Sie haben die Wirtschaft um ihre Meinung gefragt. Unsere Antwort soll aber mehr sein als ein bloßes „grundsätzliches Ja“ zum dem heute hier diskutierten Reformprozess. Unternehmen und Kammern wollen auch ihre konkrete Unterstützung bei der Realisierung der selbstständigen Schule anbieten. Konzepte des „Know-how-Transfers“ und der „Ressourcen-Bündelung“ haben Konjunktur; aus gutem Grund. Da wäre es doch vernünftig, dass Unternehmen ihre eigenen, z. T. schmerzlich gemachten Erfahrungen aus Umstrukturierungen in den Prozess und in die Diskussion um angemessene Lösungen in der Schule einbringen. Vielleicht könnte noch die Arbeitsverwaltung hinzugezogen werden. Denn auch sie hat den Sprung aus einer hohen Regulierungsdichte in eine beachtliche Freiheit beim Verwalten und Entscheiden geschafft. Mit anderen Worten: Die Wirtschaft empfiehlt die Verknüpfung ähnlicher Erfahrungswelten und bietet an, sich selber aktiv einzubringen.

Und zu noch etwas sind wir bereit: Bildung ist unser Geschäft. Gerne wollen wir an der Gestaltung von Weiterbildungs-Angeboten für Lehrerinnen und Lehrer mitwirken, weil wir auch hier Möglichkeiten einer sinnvollen Verknüpfung zwar an sich verschiedener, aber trotzdem vergleichbarer Erfahrungswelten sehen. So es gewollt ist, sollte die Schaffung

solcher Weiterbildungsangebote nicht über die Köpfe der Lehrerschaft hinweg, sondern mit ihrer Beteiligung erfolgen.

Summa summarum: Betrachten Sie uns als „Sympathisanten“ der selbstständigen Schule. Wir stehen bereit zu Worten und Taten, die hoffentlich ihren Resonanzboden finden werden.

Ich danke herzlich für Ihre Aufmerksamkeit.