

# Der Träger und seine Schule(n) - eine offene Beziehung

Vortrag beim Bildungsstrategischen Forum  
2004

"Evangelische Schule von morgen"

Berlin, 25./26. Februar 2004

Dr. Rolf Engels  
Vorstand v. Bodenschwingsche Anstalten Bethel  
Geschäftsführer GFO  
Königsweg 1  
33617 Bielefeld

## Einleitung

Als Frau Heiß und ich das Thema meines Vortrags verabredeten, entspann sich in Bethel gerade eine intensive Diskussion über unsere Schulen.

Wenige Wochen später, im September vorigen Jahres, erlangte das Thema in NRW wegen der haushaltspolitischen Entwicklung eine derartige Brisanz, dass es längst nicht mehr nur für unsere interne Diskussion in Bethel, sondern in der gesamten landesweiten privaten Schulträgerlandschaft nach vielen Jahren gefährlicher Ruhe zu einem der wichtigsten Tagesordnungspunkte geworden ist. Dies kann man im Grundsatz nur begrüßen, wenn auch eine andere Begründung, ein anderer Anlass sicherlich willkommener gewesen wären. Danach zu fragen wird ebenfalls Thema meiner Ausführungen sein.

Jetzt erlaube ich mir allerdings zunächst eine andere Frage:

Haben Sie für sich, bewusst oder unbewusst oder jetzt erst durch meine Frage dazu angeregt, das Thema meines Vortrags schon einmal mit einem Satzschlusszeichen versehen?

Und wenn ja: wie viele von Ihnen haben eine Ausrufezeichen und wie viele ein Fragezeichen dazu gesetzt?

Meine Antwort erhalten Sie am Ende, wie Sie sich denken können!

## 1. Analyse von Trägerbeziehungen – eine vorläufige Bestandsaufnahme

"Ich hab' es getragen sieben Jahr und ich kann es nicht tragen mehr!" seufzt Archibald Douglas in der berühmten Ballade Theodor Fontanes. In den letzten Monaten kam mir mehrmals eine Variante in den Sinn:

"Ich hab' es getragen sieben, siebzehn, siebzig, viele Jahr und ich kann es nicht tragen mehr".

Dieses natürlich nicht als Fontanescher oder Douglas-Seufzer, wohl aber als resignierende Schlussfolgerung am Vorstandstisch irgendwelcher Schulträger. Solche Resignation nach oft sehr langer Geschichte – das tut schon sehr weh. Wenn man einen Baum fällt, sägt man nicht nur ein Stück Holz durch, sondern zerstört unwiederbringlich ein sehr komplexes biologisches System.

Lassen Sie uns deshalb zunächst einen Blick auf die Komplexität dieser Trägerbeziehungen werfen, und ich setze voraus, dass diese Komplexität so ähnlich bei fast allen Trägern gegeben ist.

Schulen haben mit ihren Trägern eine gemeinsame Geschichte, ihre Gründung vollzog sich nicht "irgendwie", gleichsam parthenogenetisch im luftleeren Raum, sondern in einem ganz bestimmten historischen Kontext. Sie verweisen auf die Zeitumstände ihrer Gründung und insofern zumeist auf einen Mangel: einen Mangel an Nachwuchs für die eigene Arbeit zum Beispiel oder auf einen Mangel an Wertorientierung in den öffentlichen Schulen. Ersteres gilt z.B. für die zahlreichen Fachschulen, letzteres insbesondere für die sogenannten allgemeinbildenden oder, berühmtes Beispiel, für die Kirchliche Hochschule Bethel. Schulen kön-

nen wir also, historisch gesehen, als Antwort ihrer Träger auf die herrschenden Zeitumstände betrachten.

Bei der historischen Betrachtung wird recht schnell deutlich, dass im Laufe der Geschichte die Schullandschaft sich veränderte, erweiterte. Manche Schulen wurden durch neue Formen ersetzt oder ergänzt, je nachdem wie sich die Rahmenbedingungen veränderten. So entstanden im Laufe der Zeit nicht nur neue Schulen bei neuen Trägern, sondern die "alten" Träger differenzierten und erweiterten ihre Trägerschaft durch Hinzufügung neuer Schulformen. Mindestens aus der Sicht der Träger ist es gerade unter den heutigen politischen Bedingungen von großer Bedeutung, ob ihre Schulen solitäre Einrichtungen darstellen oder eine komplexe Schullandschaft abbilden, und ebenso ist es für viele Überlegungen entscheidend, ob der Träger ein "reiner" Schulträger ist, also nur Schulen unterhält, oder ob er als Komplexträger zusammen mit der schulischen auch soziale Arbeit leistet und dann etwa in seiner Fachschule zukünftiges eigenes Personal ausbildet.

Folgende Trägerstrukturen sind von Bedeutung, und zwar für die inhaltliche Rückbindung der Schule an den Träger einerseits und die übergeordneten Finanzstrukturen andererseits:

- Der Träger ist "reiner" Schulträger und unterhält eine einzige Schule bzw. mehrere Schulen desselben Schultyps;
- Der Träger ist "reiner" Schulträger und unterhält mehrere unterschiedliche Schulen;
- Der Träger ist sog. "Komplexträger" und unterhält neben seinen Schulen auch noch soziale Einrichtungen.

Neben diesen strukturellen Überlegungen wirken sich natürlich die rechtlichen Rahmenbedingungen auf den Träger und seine Schulen aus. Inhaltlich geht es ja für die Träger um nicht mehr als die sogenannten "äußeren" Schulangelegenheiten, das heißt die Errichtung und die Unterhaltung einer Schule durch Gestellung oder Anmietung eines Gebäudes, durch die Anstellung des erforderlichen Personals und durch die Beschaffung der Sachmittel. Dieser Status des Trägers einer privaten Ersatzschule genießt einen Rechtsschutz und beruht auf einer Rechtsgrundlage, die sich sehen lassen kann; da muss man schon bis ins Verfassungsrecht zurückgreifen, wenn dieser Status in Frage gestellt wird.

Anders sieht es mit dem eigentlichen Schulbetrieb aus. Das Landesrecht in Form von Schulverwaltungs-, Schulordnungs- und insbesondere Schulfinanzgesetzen setzt hier einen Rahmen, innerhalb dessen sich viele private Schulen fast wie staatliche Regiebetriebe darstellen, die auf das kleinste bildungspolitische oder eher verwaltungstechnische Räusperrn des zuständigen Ministeriums fast seismographisch reagieren.

Viele Träger bemerken allerdings von diesen seismographischen Reaktionen kaum etwas, da ihr einziger Seismograph die jährliche Gewinn- und Verlustrechnung ist, und die weist nun einmal für Schulen der Kaufleute ungeliebtestes Kind aus – Verlust. Und da kann es dann, wenn das Land mit Kürzungsplänen droht, zu Reaktionen kommen, die für den Augenblick vielleicht wirkungsvoll sind, näm-

lich im Gegenzug mit der Schließung der Schulen zu drohen, die sich aber langfristig als wenig tragfähig erweisen werden.

Immerhin stünde die Realisierung dieser Drohung in scharfem Widerspruch zur ideellen Dimension von Schulträgerschaft. Schule hat einen Auftrag, ein Ziel, das auch dem Träger mindestens wichtig war. Wenn es allerdings nicht mehr wichtig ist, dann entfällt natürlich in der Tat die Legitimation für den Schulbetrieb, dann entfällt auch die unternehmensstrategische Begründung für das betriebswirtschaftliche Defizit oder, besser gesagt, für den gesetzlichen Eigenanteil.

## **2. Die Krise der Trägerbeziehung unter den aktuellen Rahmenbedingungen**

Wenn wir heute von einer Krise in der Beziehung der Träger zu ihren Schulen reden, dann ist damit vor allem eine Finanzkrise gemeint. Diese Finanzkrise ist aber weniger durch die Schulministerien als mehr durch die anderen ministerialen Ressorts, insbesondere durch die Sozial- und Gesundheitsministerien verursacht. Einschränken muss ich diese Aussage insofern, als sie nur für die sogenannten Komplexträger gilt, die neben ihren Schulen noch andere Geschäftsfelder pflegen.

In diesen Einrichtungen haben wir teilweise schon seit mehreren Jahren gedeckelte Erlöse bei den Erstattungen durch die Kostenträger. Im Klartext bedeutet dies: wir bekommen von den Versicherungsträgern oder den Sozialhilfeträgern trotz der gestiegenen Aufwendungen keinen Euro mehr für unsere Arbeit. Die Konsequenz möchte ich Ihnen mit einem einfachen Rechenbeispiel verdeutlichen:

Unser Gesamtumsatz in Bethel beträgt rund 600 Millionen Euro; davon entfallen rund 80 %, also 480 Millionen Euro, auf Personalausgaben. Eine Tarifsteigerung um nur 1 % bedeutet demnach Mehrausgaben von 4,8 Millionen Euro. Wenn wir nun von unseren Geschäftsführungen verlangen, dass sie diese Mehraufwendungen kompensieren, das heißt Personal einsparen müssen, und wenn dann diese Geschäftsführungen gleichzeitig in allen Wirtschaftsplänen lesen können, was unser Schulbetrieb allein an Eigenleistung verschlingt, dann ist es nur allzu verständlich, wenn die interne Frage an den Vorstand und damit an den Schulträger lautet: Wozu leisten wir uns ein solches Defizit? Wozu leisten wir uns Schulen?

Solche Fragen lösen dann eine Krise aus, wenn man keine überzeugenden Antworten kennt, und so wird aus der wirtschaftlichen Krise möglicherweise eine Sinn- oder Legitimierungskrise!

Deshalb besteht für unsere Schulträger nach meiner Meinung eine entscheidende Herausforderung darin, sich in der Beziehung zu ihren Schulen der eigenen Einstellung, der eigenen Haltung, der eigenen Zielsetzung zu vergewissern und diese Einstellung, Haltung und Zielsetzung mit den Schulen, das heißt mit den Leitungen und den Kollegien, in einem offenen Dialog zu kommunizieren und gegebenenfalls auch zu korrigieren.

Damit komme ich zum dritten Teil meiner Überlegungen, den

### 3. Anforderungen an zukünftige Trägerbeziehungen

In meinem bisherigen beruflichen Leben habe ich nach der Referendarzeit 14 Jahre als Lehrer an einem kirchlichen Gymnasium im Rheinland gearbeitet, fünf Jahre als Schulleiter an einem kirchlichen Gymnasium in Westfalen und nunmehr 11 Jahre im Vorstand, also auf der Ebene des Trägers. In diesen Jahren habe ich Phasen erlebt, in denen der Träger seinen Schulen freundlich distanziert gegenüberstand, es gab Phasen des rigiden Eingreifens und Kontrollierens gegenüber den Schulleitungen genauso wie Zeiten der langen, teilweise sehr langen Zügel.

Schulen haben diese Phasen meistens ambivalent empfunden, Kollegien haben sich an Entscheidungen oder Nicht-Entscheidungen häufig polarisiert. Was intern zu heftigen Diskussionen führte, relativierte sich allerdings sehr oft dann, wenn man die eigene Erfahrung mit der anderer Kollegien bei anderen Trägern verglich: Wie strikt war doch das Land in der Wahrnehmung seiner Schulaufsicht gegenüber den öffentlichen Schulen, wie konsequent war doch die benachbarte Schulleitung in der Umsetzung bildungspolitischer oder erzieherischer Vorstellungen, wie sie der oder die Träger bestimmter konfessioneller Schulen formulierten! Da wusste man plötzlich die eigene Freiheit zu schätzen, auch wenn man sie zuvor noch als Ergebnis mangelnden Engagements des Trägers charakterisiert hatte.

Ich beschreibe Ihnen diese Erfahrungen, die häufig nicht nur von Institutionen, sondern von Personen geprägt und vermittelt wurden, weil wenigstens zum Teil mein Bild von der Zukunft von ihnen beeinflusst ist.

Dieses Bild stelle ich schlagwortartig unter zwei Begriffe und nehme dabei den Gedanken der "Beziehung" aus meinem Thema wieder auf:

Vernunftehe **und** Liebesheirat!

"Vernünftig" ist die Beziehung des Trägers zu seinen Schulen, wenn er sie

- einem Zweck unterordnet,
- ihren Betrieb auch nach wirtschaftlichen Kriterien ausrichtet,
- mit dem Instrumentarium modernen Managements gestaltet.

Was heißt das?

Ich erwarte erstens von einem Träger, dass er in einem nüchternen, rationalen, strukturierten Prozess für sein Geschäftsfeld Schulen so etwas wie eine strategische Landkarte entwirft, in der er seine bzw. die Position der Schule(n) markiert. Das Bild der "strategischen Landkarte" fische ich nicht aus der Luft, sondern entlehne es aus der Theorie der Balanced Score Card. Stark vereinfacht geht es dabei darum, für ein Unternehmen die vier Dimensionen Finanzen, Kunden (in unserem Fall die Schülerinnen/Schüler bzw. die Eltern), Personal und interne Geschäftsprozesse (vor allem Qualitätsmanagement) miteinander in Einklang zu bringen und auszubalancieren. Schulen wissen aus der Schulprogrammarbeit, wie mühsam und aufwendig solche Prozesse des Bewusstmachens, des Sich-in-Frage-Stellens sind, Träger haben dies in vielen Fällen noch vor sich. Da genügt

auch nicht der Hinweis auf eine Satzung, da reicht es nicht, wenn so getan wird, als sei doch Schule selbstverständlich und erkläre sich aus sich selbst.

Als Träger einer stationären Einrichtung für Kinder mit geistiger Behinderung eine entsprechende Sonderschule zu unterhalten, war ja einmal selbstverständlich. Hat dieser Träger auch eine reflektierte Position zu Fragen der Inklusion und Integration für den Schulbereich?

Als Träger einer Fachschule für Sozialpädagogik oder Heilerziehungspflege die eigene Schule als Pool für Personalbeschaffung zu betrachten, war ja einmal selbstverständlich. Haben diese Träger auch eine reflektierte Position zur Entwicklung der Berufsbilder, zu den zukünftigen Anforderungen der Praxisfelder, zum Beispiel zur Fachkräftequote, zu den absehbaren ausbildungs- und prüfungsrechtlichen Entwicklungen im europäischen Zusammenhang?

Wie gehen wir heute mit den demographischen Erkenntnissen um, von denen wir überzeugt sind, dass sie in 15 oder 20 Jahren unsere Gesellschaftsstrukturen bestimmen?

Wenn man diese Fragen nicht nur protokolliert, sondern sie zu beantworten versucht, wenn man bereit ist, dazu Verfahren anzuwenden, die nicht unbedingt in der Erlassammlung eines Bundeslandes zu finden sind, dann muss der Träger zwangsläufig auch die Frage nach der Wirtschaftlichkeit des Schulbetriebs stellen. Das Problem ist, dass er zwar die Frage stellen muss, sie aber nicht allein beantworten sollte; dazu braucht er die Mitwirkung der Schulleitung. Angesichts der Rahmenbedingungen, die ich vorhin als Ursachen für die derzeitige Krise beschrieben habe, gewinnt diese Frage eine sehr zentrale Bedeutung, und abgesehen von der erforderlichen Mitwirkung der Schulen selbst verlangt sie einen professionellen Umgang mit der Analyse, der Bewertung und der Weiterentwicklung der eigenen betriebswirtschaftlichen Landschaft.

Für einen Schulträger dürfte aber heute die eigene betriebswirtschaftliche Landschaft eine zu schmale Basis für zukunftsfähige Lösungen bieten. Im Bereich der Diakonie ist es nahezu unmöglich, die gesetzlich geforderten Eigenanteile aus der normalen Geschäftstätigkeit zu erwirtschaften. Zur Finanzierung des Eigenanteils muss der Träger deshalb entweder auf Einkünfte aus Spenden, Vermächnissen und dergleichen oder auf Einkünfte aus Stiftungsvermögen, d.h. auf Kapitalerträge zurückgreifen. Solche Einkünfte werden zukünftig aber mehr und mehr zur Finanzierung des Tagesgeschäfts benötigt. Ich halte es deshalb für unausweichlich und für ein Gebot der Vernunft, dass die Träger, die ein schul- und bildungspolitisches Interesse verfolgen, sich in regionalen Schul- und Trägerverbänden zusammenschließen, um einerseits die Trägerkosten günstiger zu gestalten (und dabei muss auch zumindest für die Fachschulen die Frage nach einem Schulgeldbeitrag angemessen formuliert und sachgerecht beantwortet werden!) und um andererseits gemeinsam ihr Schulen zu profilieren. Dabei können dann zum Beispiel gemeinsame Dienstleistungszentren für den Verwaltungsbereich oder Personalpools erprobt werden. Und schließlich können solche größeren Verbände als eine Art Kompetenzzentren für die übrigen Systeme fungieren.

Da diese letztgenannten Möglichkeiten lediglich Synergieeffekte beschreiben, geben sie noch keine Antwort auf die Frage, wie denn zukünftig ein vom Gesetz geforderter und vom Träger akzeptierter Eigenanteil finanziert werden soll. Letztlich sehe ich da keinen anderen Ausweg als einen radikalen Schnitt mit den bis-

her von den Ländern diktierten und von den freien Trägern in einer beispiellosen Demutshaltung hingenommenen Refinanzierungs- und Organisationssystemen. Wenn ein profunder Kenner der rechtlichen Rahmenbedingungen des Ersatzschulwesens rund zwei Drittel bis drei Viertel der staatlichen Rechtsvorschriften für schlichtweg ungesetzlich hält, muss einem das nicht nur zu denken geben, sondern eigentlich konkrete Reaktionen, oder besser gesagt Aktionen auslösen.

Dies führt mich zum dritten Punkt der "vernünftigen" Forderungen, der nach dem Einsatz moderner Management-Instrumente. Die Instrumente der Betriebswirtschaft habe ich bereits erwähnt, zu erwähnen wäre aber auch, und bitte tun Sie es nicht als banal ab, die Forderung nach klarem, verbindlichen Gremienmanagement, nach geregeltm Informationsfluss, für den Träger und Schule in gleicher Weise verantwortlich sind, nach Transparenz auf der Sach- und der Kommunikationsebene. Noch einmal – tun Sie das bitte nicht als banal ab, es handelt sich hierbei um einen wesentlichen Teil von Unternehmenskultur.

Das wichtigste Management-Instrument ist allerdings noch nicht genannt, die Delegation. In Nordrhein-Westfalen hat das Schulministerium vor längerer Zeit ein Projekt "Selbständige Schule" ins Leben gerufen. In Bethel haben wir darüber nur lächeln können, weil wir das Gefühl haben, in dieser Beziehung schon recht weit zu sein, und es hat uns deshalb auch nicht sonderlich überrascht, dass wir genau mit dieser Begründung von der Teilnahme am Projekt ausgeschlossen wurden. Wenn es dem Träger gelingt, die sogenannte strategische Landkarte erfolgreich zu vermessen, dann kann er das operative Geschäft, das sich mit dem Schulbetrieb verbindet, getrost der Schulleitung überlassen, denn da gehört es hin!

Dieses operative Geschäft umfasst für mich die Anstellung der Lehrkräfte genauso wie die Verantwortung für ein Schulbudget und für das innerschulische Qualitätsmanagement im Rahmen einer klaren Zielvereinbarung. Insgesamt heißt das: der Träger muss seine Schulleitung(en) dazu befähigen und von ihnen verlangen, dass sie selbst diese modernen Management-Instrumente beherrschen, dass sie dazu qualifiziert werden, ihre Schulen nicht in einem verwaltenden, sondern durchaus auch in einem unternehmerischen Sinne zu führen. Dazu braucht es allerdings Kompetenzen, die man für die normale Karrierelaufbahn, die durch die Meilensteine A12, A13, A14 bzw. BAT III, BAT II, BAT Ib ihre Leitplanken erhält, kaum vermittelt bekommt.

Voraussetzung für die Tragfähigkeit und Akzeptanz eines solchen Verfahrens, das sich durch Rationalität und Transparenz auszeichnet, ist allerdings eine Haltung, die wesentlich durch Vertrauen geprägt ist. Und damit kommen wir zur Liebesheirat oder Liebesbeziehung.

In einer guten Beziehung muss nicht immer alles gesagt und ausgesprochen werden, aber sie braucht ihre Zeichen, ihre Symbole, ihre Rituale, mit denen die beiden Partner sich ihre Zuneigung ausdrücken. Schule muss sich sicher sein, dass ihr Träger sie will, dass er ihr gegenüber in einer erkennbaren Haltung seine Zuwendung deutlich macht.

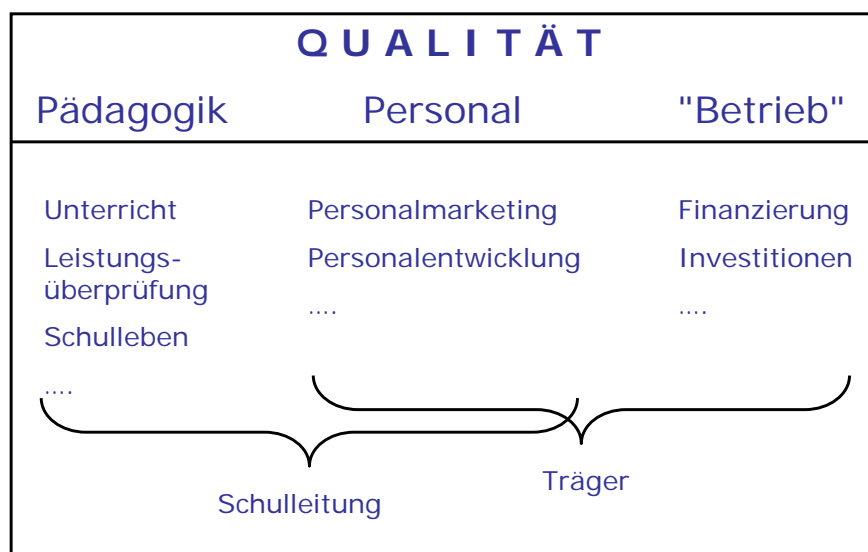
Das ist mehr, als in einer jährlichen Budgetverhandlung geschieht. Das ist zum Beispiel die regelmäßige gemeinsame Diskussion über Sinn- und Wertfragen, das ist zum Beispiel die entschiedene Stellungnahme für oder das klare Bekenntnis zur Schule in wirtschaftlichen Krisen. Das verlangt möglicherweise, in einer poli-

tischen Diskussion nicht eine Alles-oder-nichts-Position einzunehmen und dadurch bei den eigenen Schulen Verunsicherung und Zukunftsängste auszulösen, sondern die gesellschaftliche Herausforderung anzunehmen und nach neuen Wegen zu suchen, damit Schule gesichert bleibt.

Das heißt auch, gerade in den gesellschaftlichen Diskussionen als Träger präsent zu sein und schul- und bildungspolitisch Position zu beziehen, damit Schulen und ihre Kollegien an konkreten Beispielen erfahren und überprüfen können, dass und auf welche Weise ihr Träger für sie Position bezieht. Ich halte es jedenfalls, vorsichtig formuliert, für eine mehr als fragwürdige Praxis, wenn ein großes Diakonisches Werk zu einer Trägerversammlung einlädt und es erscheinen, bei allem Respekt, "nur" Schulleiterinnen und Schulleiter oder bestenfalls (aus Trägersicht bestenfalls) Verwaltungsleiterinnen oder Verwaltungsleiter. Das ist nicht meine Vorstellung von zweifellos notwendiger Verantwortungsdelegation beziehungsweise Verantwortungsteilung!

Ich möchte dies an einem Begriff erläutern, der in meinen Vorstellungen von Schule zentrale Bedeutung hat und der auch als eine Art Leitbegriff das Verhältnis von Träger und Schule kennzeichnen kann: Qualität und das damit verbundenen Qualitätsmanagement.

Dr. Rolf Engels: Der Träger und seine Schule(n) – eine offene Beziehung



9

Sie sehen hier eine Matrix, die einerseits unterschiedliche "Qualitäten" und andererseits geteilte Verantwortlichkeiten darstellen soll. Eine Gesamtqualität entsteht für ein solches System nur dann, wenn beide Partner sich in gleicher Weise um die Querverbindung zwischen den Qualitätsbereichen bemühen oder, im Rückgriff auf einen anderen Denkansatz, gemeinsam eine Balanced Score Card aufstellen.

Ich komme zum Schluss und schulde Ihnen nun noch eine Antwort auf die von mir eingangs gestellte Frage, welches Satzschlusszeichen denn hinter mein Thema gehört. Mit dem Fragezeichen haben wir sinnvollerweise begonnen, aber soll es dabei bleiben?



Komplizierte Fragen lassen sich bekanntlich nicht mit einem einfachen Ja oder Nein beantworten. Ich habe für meine Fragen und die dazu skizzierten Antworten bewusst die bildhafte Vergleichsebene einer Beziehung gewählt. So wie eine liebevolle, verlässliche Beziehung zwischen Menschen sich immer auch mit dem Problem von Nähe und Distanz auseinandersetzen und dazu je und je wechselnde Antworten finden muss, so lässt sich auch mein Thema nicht allgemeingültig beantworten. Die Beziehung eines Trägers zu seiner Schule hängt von vielen Faktoren ab und bewegt sich durchaus nicht immer auf einer Geraden. Wenn ich sie als offen bezeichne, dann meine ich damit keine offene Beziehung, in der die beiden Partner letztlich eigene Wege gehen können und vielleicht eine reine Zweckgemeinschaft unterhalten. Ich wünsche mir Offenheit für die Bedürfnisse des Beziehungspartners, ich wünsche mir Offenheit, die Raum bietet für Respekt und Vertrauen und Nähe, ohne dass der Träger die Schule in seiner Umarmung erstickt.