

Im Projekt „Selbstständige Schule“ tragen Lehrer mehr Verantwortung

# Zwischen Erdkunde und Etatplan

Von Elisabeth Schönert

ES IST 19.30 UHR. Frank Heidrich betritt den Tanzsaal einer Dortmunder Gaststätte. Auf ihn warten neue Mandanten: ein Rektor sowie Lehrer und Eltern einer Gesamtschule. Sie sitzen an Eichentischen vor rot-weiß karierten Papierservietten. Apfelsaft- und Wasserflaschen stehen darauf. Der Förderverein der Schule hat den Spezialisten eingeladen, weil die Schule im Ruhrgebiet in einer Finanzkrise steckt. Jetzt nimmt sie an dem Projekt „Selbstständige Schule“ teil, das in Nordrhein-Westfalen vom Schulministerium und der Bertelsmann-Stiftung getragen wird: Mehr Autonomie für die einzelne Schule soll das Bildungssystem verbessern.

Von Heidrich sollen die Lehrer erfahren, wie Managementmethoden, Kostenanalysen und Marketinginstrumente das Niveau der Schule steigern können. Auch andere Bundesländer unterstützen ähnliche Projekte, die Bildungsinstitute zum „Unternehmen Schule“ wandeln sollen.

In Nordrhein-Westfalen nehmen bereits 278 Einrichtungen an dem Pilotprojekt „Selbstständige Schule“ teil. Es wurde 2002 gestartet und auf vier weitere Jahre angelegt. Schulleitern wird dabei mehr Führungsverantwortung und Spielraum übertragen. „Entscheidungen sollen nicht mehr in der fernen Behörde getroffen werden, sondern eigenständig in den Schulen“, sagt Ulrich Kober von der Bertelsmann-Stiftung. „Das Land beabsichtigt, die Selbstständigkeit ganz oder teil- und schrittweise auf die Schulen des Landes zu übertragen.“

In der „Selbstständigen Schule“ dürfen Schulleiter das Geld für nicht besetzte Lehrstellen selbst ausgeben. IT-Spezialisten, Sozialarbeiter oder anderes dringend benötigtes Personal können sie ohne Antrag, ohne Warten auf Bewilligung beschäftigen. Unterrichtsstunden müssen nicht mehr den vorgeschriebenen 45 Minuten entsprechen und können klassenübergreifend gehalten werden. Auch die Regeln bei der Versetzung können angepasst oder das Sitzenbleiben ganz aufgehoben werden.

Pädagogische Selbstständigkeit

begrüßen die Direktoren zwar. Mit neuer Budget- und Personalverantwortung fühlen sich viele allerdings überfordert. Plötzlich werden sie Manager, obwohl sie eigentlich Erdkunde studiert haben. Personalwesen kam dabei nicht vor. Jetzt werden ihnen Unternehmensberater an die Seite gestellt. Damit aus Einzelkämpfern ein echtes Lehrerkollegium wird, stehen auch noch Teamentwicklung und Kommunikationstraining auf dem Lehrplan.

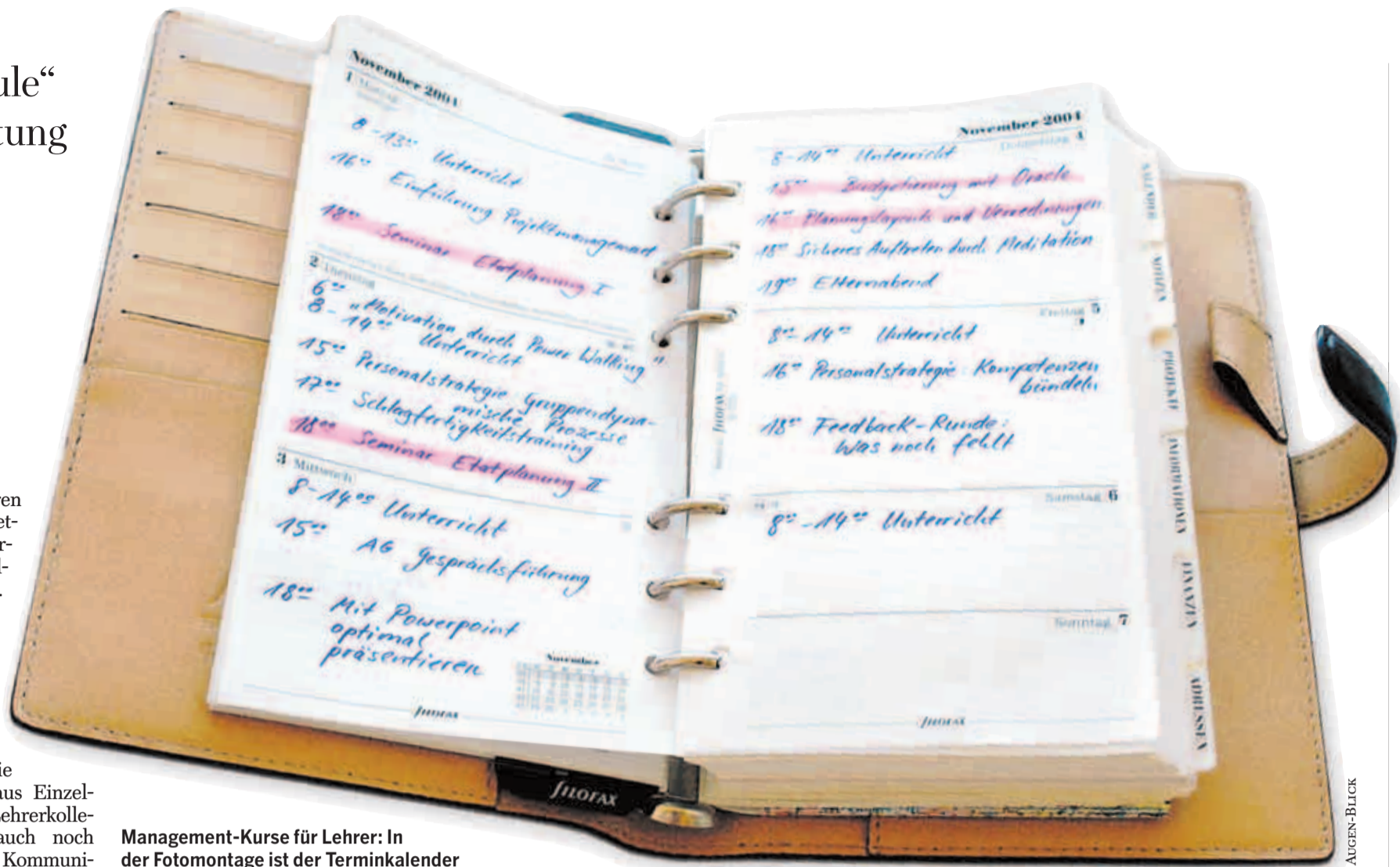
Manche Schulleiter setzen nicht auf die vom Ministerium gebotenen Möglichkeiten, sondern qualifizieren sich privat weiter. Die Fernuniversität Hagen und die Technische Universität Kaiserslautern bieten neue Studiengänge für „Schulmanagement“ an. Für 627 Euro pro Semester können sich Lehrer in Kaiserslautern Managementstrukturen, Personalmanagement oder Schulrecht weiterbilden. „Die Nachfrage ist groß,

„Entscheidungen sollen nicht mehr in der fernen Behörde getroffen werden, sondern in den Schulen“

ULRICH KOBER, BERTELSMANN-STIFTUNG

wir haben 150 Studierende pro Jahrgang“, sagt Carlo-Matthias Enk vom Lehrstuhl der Hochschule in der Pfalz.

Lernen können die staatlichen Schulen auch von den Privatschulen in Deutschland. Peter Murphy ist Direktor der „Bonn International School“, einer englischsprachigen Privatschule. Dort gehört betriebswirtschaftliches Wissen zum Alltag. „In meiner Schule ist Kaufmännisches genauso bedeutend wie das Pädagogische. Liefere das anders, hätten wir kein Geschäft mehr.“ Viele seiner 370 Schüler



ANGERS-BLICK

Management-Kurse für Lehrer: In der Fotomontage ist der Terminkalender gespickt mit Kursen, Seminaren und Trainingseinheiten für Nachhilfebedürftige

kommen aus Aachen, Düsseldorf oder Köln. Bis zu 14 000 Euro im Jahr zahlen die Eltern für die Ausbildung. Die Nachfrage ist so groß, dass derzeit ein neues Gebäude für 600 Schüler gebaut wird.

Das Jahresbudget von fünf Millionen Euro lässt Murphy von drei Buchhaltern kontrollieren – für eine Schule ungewöhnlich. Beamte gibt es im Lehrerzimmer nicht. Der Engländer gibt seinen Angestellten Zweijahresverträge mit Aussicht auf Verlängerung. Der Kontakt in der Wirtschaft ist eng. Murphy ist permanent auf der Suche nach Spenden.

Seine Schule sei pädagogisch wie wirtschaftlich wegen ihrer Flexibilität erfolgreich, meint er. Dies ermöglicht es ihm, schnell zu entscheiden. Wie im vergangenen Jahr, als er sechzehn Schüler weniger hatte als vorgesehen. Er kürzte die Budgets sämtlicher Bereiche, von den Lehrmitteln bis zum Marketing, um fünf Prozent.

In Baden-Württemberg sollen die Schulen auch vom Markt lernen. Manager aus der Wirtschaft stehen den Schulen in einem Projekt zur Seite. In der Arbeitsgemeinschaft „SchuleWirtschaft“ gründeten Arbeitgeberverbände, die Stiftung der Deutschen Wirtschaft und das Kultusministerium Baden-Württemberg die „Q-Region Bietigheim-Bissingen“. Dort arbeiten seitdem Manager mit Lehrerteams an der Einführung eines Qualitätsmanagements. Dabei ist auch die Firma Valeo, ein internationaler französischer Automobilzulieferer mit weltweit über

50 000 Mitarbeitern. Valeo hat Günther Pfahl an die Waldschule entsandt. Seit zwanzig Jahren arbeitet der 56-jährige Abteilungsleiter für „Qualitätsmanagementsysteme“ in der Produktion. Etwa zwanzig Mal im Jahr und an vier Wochenenden trifft er sich nun mit einem Teil der Lehrer einer Hauptschule. Ihnen erklärt er, wie man strukturiert Prozesse erfassen und verbessern kann.

Er hat gängige Vorurteile gegen Lehrer aufgeben: Neugierig und kreativ seien sie, sagt der Mann, der sonst Mechanikern auf die Finger schaut. Statt Fehlerhäufigkeit bei Scheibenwischermodellen zu definieren, zeigt er, wie man mittels „Pareto-Analyse“ misst, an welchen Tagen der Schulhof besonders verschmutzt ist. Oder erklärt, wie das „Ursache-Wirkungsdiagramm“ helfen kann, den Infor-

mationsfluss im Lehrerkollegium zu verbessern. In einer Grundschule wurde mit seiner Hilfe ein Handbuch zur Diagnose von Leserechtschreibschwäche erstellt und die Schulbücherei umgestaltet, um eine höhere Auslastung zu erreichen. Begeistert unterstützen die Lehrer das Projekt, obwohl sie dafür ihre Freizeit opfern und nachmittags wie abends kommen mussten.

Bessere Lernerfolge bei den Schülern bringt das natürlich nicht sofort. Positive Ergebnisse werden erst in fünf bis zehn Jahren erwartet. Wie ein Qualitätsmanagement in der Ausbildung helfen kann, hat beispielsweise Daimler-Chrysler erfahren. Jürgen Ripper, Geschäftsführer der Firma MTO für Psychologische Forschung und Beratung, hat bei dem Automobilkonzern das „SchuleWirtschaft“-

Projekt des Landes wissenschaftlich begleitet. „Die systematische Förderung hat eine fachliche Verbesserung, aber auch bessere Schlüsselqualifikationen wie Transfer- und Kommunikationsfähigkeit sowie Verantwortungsberücksichtigung hervorgerufen.“ Junge Mitarbeiter werden bei dem Autobauer jetzt bevorzugt.

So weit ist man in Dortmund noch nicht. Im Tanzsaal der Gastwirtschaft büffeln die Lehrer Kostenarten. Berater Heidrich empfiehlt als Einnahmequelle die Vermietung des Computerraums nach Schulschluss an Senioren. Unterrichtet werden könnten sie von Schülern der Schule.

Zu unserem Bericht „Wahnsinn-Job Lehrer“ erhielten wir viele Leserbriefe. Eine Auswahl finden Sie auf Seite 14

## Stellt mehr Manager ein ...

### ... und schickt die Lehrer in Firmen

IN DER KOMMENDE Woche stellen die Arbeitgeberverbände ein Positionspapier mit dem Titel „selbstständige Schule“ vor. „Welt am Sonntag“ sprach mit Arbeitgeberpräsident Dieter Hundt.

**Welt am Sonntag:** Wie kann die Qualität der Schule besser werden?  
**Dieter Hundt:** Die Schulen müssen stärkere Unabhängigkeit und mehr Kompetenzen wie Personal- und Budgetverantwortung erhalten. Deshalb ist auch betriebswirtschaftliches Know-how unverzichtbar. Entweder müssen Pädagogen entsprechend ausgebildet oder Manager eingestellt werden.

Sie fordern mehr Weiterbildung für Lehrer. Aber fällt dann nicht noch mehr Unterricht aus?

**Hundt:** Auch Lehrer müssen lebenslang lernen. Ein Ort, an dem sie neue Einblicke in die Arbeitswelt und ins Management erhalten, sind die Unternehmen selbst. Um Unterrichtsausfall zu vermeiden, sollten Betriebspraktika und Fortbildungskurse auch an Nachmittagen sowie in den Schulferien besucht werden.

Was kann die Wirtschaft beitragen?

**Hundt:** Die Unternehmen können die Schulen beraten. Sie helfen beispielsweise in Baden-Württemberg beim Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen. Hier können vor allem auch pensionierte Manager mitwirken.

Sie kritisieren auch die Schüler ...

**Hundt:** Deshalb muss die individuelle Förderung besser werden. Jeder Schüler muss in die Schule gehen, die für ihn persönlich am besten ist. Das ist nicht immer die Schule in der direkten Nachbarschaft. Daher sollte die Zuweisung zu einer Schule im Einzugsgebiet aufgehoben werden.

Interview: Elisabeth Schönert

## NACHRICHTEN

DAS WICHTIGSTE AUS DEUTSCHLAND

### BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT Immer mehr Missbrauch wird aufgedeckt

Die Bundesagentur für Arbeit hat deutlich mehr Fälle aufgedeckt, in denen staatliche Leistungen missbräuchlich in Anspruch genommen wurden. Eine Sprecherin sagte der „Leipziger Volkszeitung“, 2003 habe man knapp 225 000 Bußgeld- oder Strafverfahren eingeleitet. Dies seien 21 Prozent mehr als ein Jahr zuvor. Sie führte dies auf eine verstärkte Abarbeitung offener Verdachtsfälle und eine zielgerichtete Prüfung zurück. dpa

### INNERE EINHEIT Sorgen um neue Spaltung Deutschlands wachsen

Der PDS-Vorsitzende Lothar Bisky verliert den Glauben an das Zusammenwachsen von Ost und West. „Es wird keine innere Einheit geben, wenn das so weitergeht“, sagte er der „Berliner Zeitung“. „Für meine Generation wird das nicht mehr“. Grund seiner Einschätzung sei die arrogante Siegermentalität des Westens. Die beiden letzten Außenminister des geteilten Deutschlands, Hans-Dietrich Genscher (FDP) und Markus Meckel (SPD), warnten in einem gemeinsamen Interview der „Stuttgarter Zeitung“ davor, Volksführern die Hoheit über die Stammtische und die öffentlichen Plätze zu lassen. AFP/dp

### POLITIKER-BEZÜGE Nullrunde für Minister in Schleswig-Holstein

Die Minister und Staatssekretäre in Schleswig-Holstein müssen in diesem Jahr auf eine Gehaltserhöhung verzichten. Das hat Ministerpräsidentin Heide Simonis entschieden. Eigentlich stünde zum 1. Januar 2005 eine Erhöhung von 4,4 Prozent an, sagte der Finanzminister von Schleswig-Holstein, Ralf Stegner (SPD). Am Freitag hatte SPD-Fraktions- und Parteivorsitzender Franz Müntefering vorge schlagen, Bundestagsabgeordnete sollte auf eine Diätenerhöhung in diesem Jahr verzichten. dpa

### KRANKENVERSICHERUNG Eichel erwägt Kürzung des Bundeszuschusses

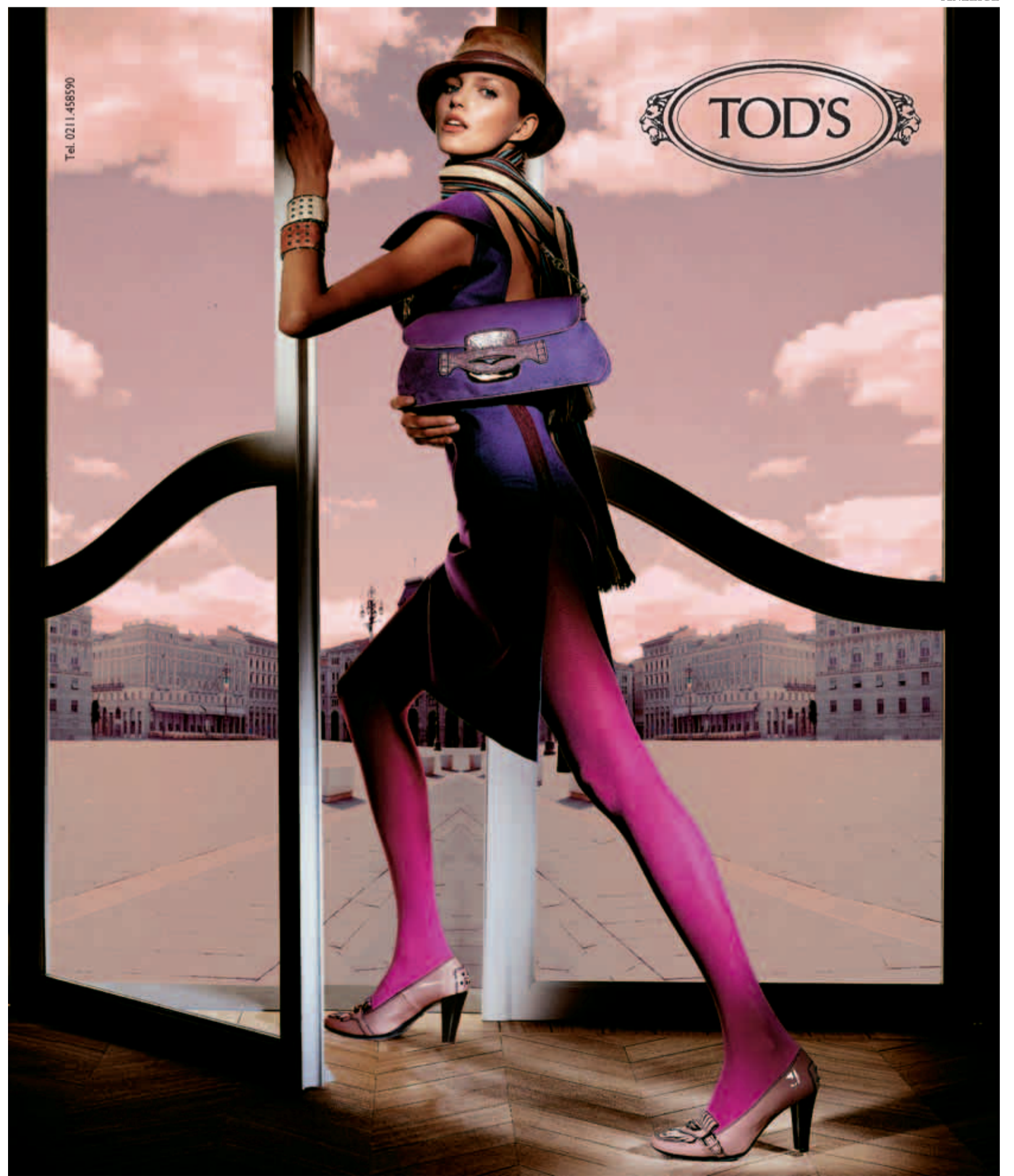
Bundesfinanzminister Hans Eichel (SPD) hat angesichts sinkender Tabaksteuereinnahmen den Milliardenzuschuss des Bundes für die gesetzliche Krankenversicherung infrage gestellt. „Wenn die erwarteten Mehreinnahmen nicht kommen, müssen wir überlegen, welche Konsequenzen das hat“, sagte Eichel dem „Focus“ mit Blick auf die Tabaksteuer. „Das ist in der Tat ein Problem.“ Der Haushaltsausschuss des Bundestags habe beschlossen, den Zuschuss im Lichte der tatsächlichen Einnahmen aus der Tabaksteuer noch einmal zu überprüfen. rtr

### TELEKOM Raizner wird neuer Chef bei T-Com

Der Aufsichtsrat der Deutschen Telekom hat am Freitag den bisherigen Chef der Deutschland-Tochter von IBM, Walter Raizner, als neues Vorstandsmitglied für Festnetz und Internet berufen. Der Vorstandschef von T-Online, Thomas Holtrop, soll die Internet-Tochter und die Telekom verlassen. Raizner wird den Angaben zufolge ab dem 1. November den neuen Vorstandsposten Breitband/Festnetz verantworten, der das Privatkundengeschäft der Sparten T-Com und T-Online bündelt. dpa

### FINANZPOLITIK Nordrhein-Westfalen will mehr Geld vom Bund

Der nordrhein-westfälische Ministerpräsident Peer Steinbrück (SPD) verlangt von der Bundesregierung mehr Hilfe für sein Land. „Vom Bund brauchen wir mehr Unterstützung“, sagte er der „Welt am Sonntag“. In den vergangenen Jahren sei überproportional viel Geld nach Ost- und Süddeutschland geflossen, „bisweilen zulasten des Nettozahlers Nordrhein-Westfalen“. Er beharre darauf, dass beispielsweise bei der Neuordnung der Strukturhilfe aus Brüssel keine Unwucht zwischen den neuen und strukturschwachen Ländern im Westen entstehe. P.L.



ANZEIGE