

*Es gilt das gesprochene Wort!*

---

**QZS-Kongress**

**am 21. April 2010**

**Haus der Wirtschaft, Stuttgart**

**10.00 Uhr bis 16.30 Uhr**

**Qualitätsmanagement – Ein  
Thema für Schule und  
Wirtschaft**

**Impulsreferat**

Rede von

Prof. Dr. Dieter Hundt  
Präsident der Landesvereinigung  
Baden-Württembergischer  
Arbeitgeberverbände e. V.

---

Sehr geehrter Herr Staatssekretär Drautz,  
sehr geehrter Herr Professor Bos,  
sehr geehrte Damen und Herren,  
mit dem zweiten bundesweiten  
Erfahrungsaustausch zur Qualitätsmanagement-  
Entwicklung an Schulen etabliert sich endgültig  
eine Tradition des Informations- und  
Erfahrungsaustausches über Bundesländergrenzen  
hinweg. Den ersten Markstein setzte im Herbst  
2007 der Fachkongress „Schule entwickeln –  
Qualität fördern“ mit dem sich anschließenden  
ersten QZS-Erfahrungsaustausch.

Für die deutsche Wirtschaft ist von enormer  
Bedeutung, dass wir bundesweit gut vorbereitete  
junge Menschen für die vielfältigen und  
herausfordernden Aufgaben in unseren Betrieben

gewinnen können. Deshalb übernehme ich heute gerne die Aufgabe, den Impuls aus Sicht der Wirtschaft zu geben.

Meine Damen und Herren,

Qualität zu produzieren ist für die Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft von zentraler Bedeutung und deshalb eine Selbstverständlichkeit. Wie wir den Weg aus der Wirtschaftskrise gehen werden, hängt wesentlich von der Qualität deutscher Produkte und der dafür nötigen Produktionsprozesse ab.

Ich bin der Überzeugung, dass unsere Unternehmen mit ihrem Qualitätsmanagement gut aufgestellt sind. Viele Unternehmen haben eine konsequente Qualitätsstrategie über integrierte Produktionssysteme eingeführt, die alle Bereiche

eines Unternehmens, alle Standorte und auch die Zulieferkette umfasst. Dies war die Grundlage dafür, dass über viele Jahre das Vertrauen der Kunden und eine Technologieführerschaft erarbeitet werden konnte.

Gerade in Krisenzeiten zahlt sich aus, dass auf eingespielte Abläufe zurückgegriffen werden kann. Um dort hinzukommen, braucht es einen langen Atem. Denn Qualität ist mehr als eine Zertifizierung, eine erfolgreiche Evaluation oder die Benennung eines Qualitätsbeauftragten.

Solche formalen Dinge sind zwar notwendig, aber keineswegs hinreichend für eine grundlegende Qualitätsorientierung. Denn was für Produktion und Verwaltung oder Vertrieb und Entwicklung gelten soll, muss vor allem in der Führung eines

Unternehmens als Qualitätsideal vorgelebt werden, damit die gewünschten Ergebnisse auch erreicht werden. Dies entsteht nicht von heute auf morgen. Die Entwicklung einer Qualitätskultur braucht ihre Zeit.

Meine Damen und Herren,

wenn Sie sich jetzt fragen, was die Strategie der deutschen Wirtschaft mit der Schulentwicklung zu tun hat, dann ist die Antwort verblüffend einfach:

So wie Qualitätsverbesserung für

Wirtschaftsunternehmen heute zentraler

Bestandteil ihrer Wettbewerbsfähigkeit ist und

dadurch der Wohlstand einer Gesellschaft

gesichert wird, so wichtig ist eine nachhaltige

Qualitätsverbesserung im Bildungssystem unseres

Landes als ebenfalls bedeutender Bestandteil unserer Wohlstandsmehrung.

Bildungsqualität ist vor allem auch Standortqualität. Unsere Unternehmen brauchen erstklassig gebildete und ausgebildete Fach- und Führungskräfte, um Qualität hierzulande produzieren zu können. Bei unternehmerischen Standortentscheidungen sind die Verfügbarkeit von Fachkräften und die Qualität des Ausbildungssystems zentrale Kenngrößen. Das erklärt auch, warum wir uns als Arbeitgeber so stark für die Qualitätsentwicklung an Schulen engagieren.

Wir wissen, dass wir hier immer noch große Probleme haben, denn es gibt leider nach wie vor die sehr berechtigte Klage über die mangelnde

Ausbildungsreife vieler Schulabgänger. So fehlen oftmals sowohl grundlegende Kenntnisse in Deutsch und in der Mathematik als auch notwendige persönliche und soziale Kompetenzen.

Wir erleben bundesweit sinkende Bewerberzahlen und so mehren sich die Anzeichen, dass angebotene Ausbildungsplätze nicht ausreichend mit qualifizierten Bewerbern besetzt werden können. Diese Entwicklung müssen wir stoppen, wenn wir auch in Zeiten des demografischen Wandels gut ausgebildete junge Menschen in unseren Unternehmen haben wollen.

Dabei geht es nicht darum, den Schulen oder der Bildungspolitik den schwarzen Peter zuzuschieben. Ich weiß, und das beweist auch die große Resonanz am heutigen Tag, wie vorbildlich

sich viele Lehrkräfte engagieren. Dennoch sind sie überfordert, wenn von nicht wenigen verlangt wird, Lehrer könnten das Wegbrechen von familiären und gesellschaftlichen Strukturen kompensieren.

Allerdings bitte ich auch um Verständnis dafür, dass wir uns als Arbeitgeber nicht einfach mit der Situation abfinden können und wollen. Denn auch unsere Betriebe eignen sich nicht als Reparaturbetrieb für Dinge, die zuvor versäumt wurden. Mit dem Blick nach vorne müssen wir Strategien und Lösungen suchen, wie wir unsere Schulen besser machen können. Dazu braucht es einerseits – wie die Erfahrungen aus der Wirtschaft zeigen – einen langen Atem, wir können andererseits aber auch bereits erfolgreiche Entwicklungen erkennen.

Denn nach meiner Überzeugung ist das Thema Qualitätsmanagement mittlerweile in den Schulen angekommen. Das freut mich sehr. Viele Schulen gehen heute ganz selbstverständlich mit den Instrumenten und Abläufen eines kontinuierlichen Qualitätsverbesserungsprozesses um. Ich bin überzeugt, dass Schulen inzwischen Qualitätsmanagement als unverzichtbaren Teil der Schulentwicklung und als Grundlage der externen Evaluation erkannt haben.

Ich finde es gut, wenn der heutige Kongress einen weiteren Schub und neue Impulse gibt. Es geht um Anregungen, Hinweise und Unterstützung für die tägliche Arbeit in unseren Schulen. Es geht darum, den eingeschlagenen Weg der Qualitätsentwicklung systematisch fortzusetzen und fest in der Schule zu verankern.

Es erfüllt mich mit Stolz, dass die Wirtschaft dabei vielfach unterstützen konnte und auch weiterhin unterstützt. Die große Resonanz auf diesen Kongress zeigt, dass die Idee richtig war, einen Leitfaden „Qualitätszentrierte Schulentwicklung“ – kurz QZS – als Unterstützung zur Einführung von Qualitätsmanagement anzubieten.

QZS ist vor Ort in der Praxis von Schulen für Schulen mit der Unterstützung der Wirtschaft entwickelt worden. In dreijähriger Entwicklungspartnerschaft haben Experten aus Schulen, Wissenschaft und Unternehmen QZS erarbeitet. Von der Grundschule bis zur beruflichen Schule waren alle Schularten an der Entstehung von QZS beteiligt.

Auch mein Unternehmen Allgaier hat sich in Partnerschaft mit der Hauptschule Ebersbach früh an dieser Entwicklung beteiligt.

Zu unserem letzten Kongress im Herbst 2007 stand fest, dass wir gemeinsam mit dem Kultusministerium den Leitfaden QZS allen Schulen in Baden-Württemberg zur Verfügung stellen können. Ergänzend hat das von den Arbeitgeberverbänden getragene Netzwerk *SCHULEWIRTSCHAFT* in Baden-Württemberg Schulungen für mehr als 500 Schulen durchgeführt.

Bundesweit nutzen etwa 1.500 Schulen in Kooperation mit den dortigen *SCHULEWIRTSCHAFT*-Netzwerken den

Leitfaden QZS zur Einführung von  
Qualitätsmanagement an Schulen.

Damit ist QZS ein Paradebeispiel für die gute  
Arbeit unserer Arbeitskreise  
*SCHULEWIRTSCHAFT*.

Wir als Wirtschaft bieten im Rahmen der  
*SCHULEWIRTSCHAFT*-Arbeit und im  
vertrauensvollen Dialog mit den Schulen an, dass  
wir unsere Erfahrungen mit den Schulen teilen,  
dass wir miteinander Lösungen entwickeln, die für  
das System Schule passen, und dass wir die  
Einführung von Qualitätsmanagement-Systemen  
auch weiterhin unterstützen.

Damit kann das Thema Qualitätsentwicklung dann  
auch Ausgangspunkt für eine weitere  
Zusammenarbeit von Schule und Unternehmen in

anderen Bereichen sein. Hier denke ich z. B. an  
Bildungspartnerschaften zu den Themen  
Berufsorientierung, Technikförderung oder  
Ökonomie-Unterricht.

Auch zu diesem Zweck haben die  
Arbeitgeberverbände in Baden-Württemberg  
zusätzlich zu den 40 Arbeitskreisen zehn  
Servicestellen *SCHULEWIRTSCHAFT*  
eingerrichtet, die für Schule und Unternehmen als  
regionale Ratgeber und Unterstützer zur  
Verfügung stehen.

Meine Damen und Herren,  
das Maß an Selbstständigkeit, das von den Schulen  
auf dem Feld der Qualitätsentwicklung abverlangt  
und beispielhaft gezeigt wird, ist auch auf weiteren

Feldern dringend erforderlich. Wir brauchen die  
Selbstständige Schule!

Die deutsche Wirtschaft sieht in der  
Selbstständigen Schule den entscheidenden Hebel  
für die weitere Qualitätsverbesserung des  
Schulsystems. Wenn wir als Gesellschaft die  
Ausbildungsreife unserer Kinder nachhaltig  
verbessern wollen, geht das nur über  
leistungsbereite und eigenverantwortlich  
handelnde Schulen und Lehrkräfte.

Internationale Vergleichsstudien zeigen durchweg  
den Erfolg von Schulsystemen, die selbstständige  
Schulen mit klaren Zielvorgaben für die Schulen  
verbinden. Vor allem aber entspricht das Konzept  
der Selbstständigen Schule der Leitidee von

Freiheit in Verantwortung, die unsere demokratische Werteordnung prägt.

Dieser Erkenntnis wird heute wohl kaum jemand widersprechen und folgerichtig ist das Konzept einer Selbstständigen Schule mittlerweile zum allgemeinen Konsens in der bildungspolitischen Diskussion geworden.

Wir beobachten aber vielerorts, dass der eingeleitete Paradigmenwechsel nur zögerlich umgesetzt wird und auf halbem Wege stehen zu bleiben droht. Die oft beschworene größere Selbstständigkeit der Schulen erweist sich zu oft als bloßes Lippenbekenntnis, so lange der Schule entscheidende Handlungsmöglichkeiten fehlen.

Derzeit fehlt den Schulleitungen vor allem die Verantwortung für Budget und Personal. Deshalb

plädieren die Arbeitgeberverbände für eine grundlegende Umstrukturierung der Schulfinanzierung.

Schulen brauchen ein Finanzierungssystem, das sie in die Lage versetzt, auf die jeweiligen Anforderungen auch angemessen zu reagieren.

Ziel muss es sein, die Schulen und ihre Lehrkräfte so mit Ressourcen auszustatten und finanzielle Anreize so zu setzen, dass die Verbesserung der Leistungsergebnisse und der individuellen Förderung bewusst gefördert und anerkannt werden. Oder um es salopp auszudrücken: Unsere Schulen brauchen keine Finanzaufwendungen von der Stange, sondern einen finanziellen Maßanzug. Drei Aspekte stehen dabei im Mittelpunkt.

1. Ein an Zahl und Förderbedarf der Schüler orientiertes, eigenständig von der Schule verwaltetes Schulbudget ersetzt das System der Ausstattung mit Lehrerstunden und zweckgebundenen Zuschlägen.

Wir sind überzeugt, dass die Schule selbst am besten einschätzen kann, wo die Lernnotwendigkeiten ihrer Schüler liegen und mit welchen Mitteln und Maßnahmen man sie konkret unterstützen und gezielt fördern kann. Deshalb muss die Schule selbst handeln können.

2. Ein Schul-Sozialindex erfasst die soziale Lage der Schüler, ein entsprechendes Sozialbudget für besonders belastete Schüler sichert

vergleichbare Startchancen zwischen den Schulen.

Denn Schulen stehen vor höchst unterschiedlichen Herausforderungen. Die Grundschule in einem sozialen Brennpunkt hat es unendlich viel schwerer, etwas für ihre Schüler zu erreichen, als eine Grundschule in einem bürgerlichen Wohngebiet. Schulen mit einem hohen Anteil von Kindern aus sozial schwachen Familien müssen sich besonders anstrengen, um die Startnachteile ihrer Schüler vermindern zu können. Hierzu empfehlen wir den Sozialindex, wie ihn das Institut für Schulentwicklungsforschung der Universität Dortmund entwickelt hat.

3. Ein leistungsorientiertes Besoldungssystem schafft Prämien und Zulagen für überdurchschnittlich leistungsbereite und engagierte Lehrkräfte.

Denn Schulen leisten Unterschiedliches und auch Lehrkräfte erbringen Leistungen unterschiedlicher Qualität. Wir halten es für ungerecht, leistungsfeindlich und demotivierend, dass Leistung für Lehrkräfte sich finanziell faktisch nicht lohnt.

Lehrkräfte mit überdurchschnittlichen Leistungsergebnissen müssen auch eine finanzielle Anerkennung erhalten, die die Wertschätzung für ihr Engagement ausdrückt.

Es ist im Sinne der Selbstständigen Schule, dass diese auch hier über Spielraum verfügt und

selbst Leistungsprämien an Lehrkräfte ausschütten kann. Hierzu empfehlen wir ein transparentes Zielvereinbarungssystem, das die Akzeptanz einer leistungsorientierten Bezahlung ermöglicht.

Von der Umsetzung solcher Vorschläge sind alle Bundesländer weit entfernt. Es existieren allenfalls Modellprojekte, oder die Schulen sind nur in kleinen Teilbereichen wirklich selbstständig. Das begrüßenswerte Konzept „Operativ Eigenständige Schule – OES“ in Baden-Württemberg kann in diesem Sinne auch nur ein erster Schritt zu größerer Selbstständigkeit von Schulen sein.

Es fehlt ganz offensichtlich an Vertrauen in die Schulen, an Vertrauen in ihre Kraft, die eigenen Angelegenheiten auch selbst in die Hand zu

nehmen und dabei besser zu managen als es eine Steuerung von oben kann.

Dabei geht es nicht darum, jede zentrale Steuerung zurückzuweisen. Ein Schulwesen braucht auf jeden Fall auch einen Ordnungsrahmen, etwa bei der Festlegung von Bildungsstandards oder bei der Lehrerausbildung. Es muss aber endlich geklärt werden, welche Aufgabe durch welche Ebene am besten wahrgenommen werden kann. Wir sollten das Subsidiaritätsprinzip auch in unserem Schulwesen einführen. Und dann muss dazu Transparenz geschaffen werden.

Die Selbstständige Schule muss das Leitbild für das Schulsystem der Zukunft sein! Wir brauchen mehr Eigenverantwortung und Handlungsmöglichkeiten der einzelnen Schule,

wenn wir notwendige Qualitätsverbesserungen bei Schulleistungen und Ausbildungsreife erreichen wollen.

Unser gemeinsames Ziel muss es sein, die Selbstständige Schule Schritt für Schritt umzusetzen. Hier sind Klarheit und Nachhaltigkeit, Augenmaß und Fingerspitzengefühl der Bildungspolitik und der Bildungsverwaltung gefordert. Vor allem brauchen aber die Schulen Ihr Vertrauen. Nur wenn die einzelnen Entwicklungsstufen sorgfältig erarbeitet, erprobt und umgesetzt werden, sind die entsprechenden Ziele zu realisieren. Und nur so können die Menschen mitgenommen werden, ohne deren Mitwirken die Reformen nicht gelingen werden.

Der Weg zum Qualitätsmanagement mit Hilfe von QZS wurde genau nach diesem Muster erfolgreich beschritten. Warum also soll es bei der Umsetzung neuen Finanzierungsstrukturen nicht wieder klappen?

Wir Arbeitgeber werden hier nicht locker lassen und bieten deshalb erneut unsere Bereitschaft zur Zusammenarbeit an. Mit Angeboten von Unternehmen, Verbänden und unseren Bildungswerken sowie dem Netzwerk *SCHULEWIRTSCHAFT* können wir vor Ort unterstützen.

Wir können uns daher etwa gemeinsame Leitfäden nach dem Vorbild von QZS vorstellen, die Schulleitungen und Schulverwaltungen in die Lage versetzen, die Selbstständige Schule schrittweise

in die Realität zu führen. In diesem Prozess haben  
Sie die baden-württembergischen  
Arbeitgeberverbände an Ihrer Seite.

Sehr geehrte Damen und Herren,

für den weiteren Kongressverlauf wünsche ich  
Ihnen hohen Erkenntnisgewinn, anregende  
Diskussionen und wertvolle Impulse für die  
Entwicklung Ihrer Schule.

Herzlichen Dank!