

## Eröffnungsrede „Schule in Gesellschaft“

Liebe Frau Prof. Süßmuth,  
sehr geehrter Herr Bischof Huber,  
sehr geehrte Damen und Herren,

die Schüler der Ganztagesgrundschule St. Pauli haben sich im Rahmen der Hamburger Tanztage kürzlich auf eine ungewöhnliche Lernreise begeben. Diese Lernreise der Schüler aus St. Pauli wird uns durch diesen Fachkongress „Schule in Gesellschaft“ in Form von weiteren filmischen Eindrücken begleiten, die zeigen wie die Komfortzone des Gewohnten verlassen wird.

Das Experiment in St. Pauli beginnt mit „einem Einverständnis über das Ziel“.  
Das klingt so einfach und ist offenkundig elementar wichtig für jede wirksame Form von gemeinsamer Veränderung.

Und doch frage ich mich gerade beim Thema der Schule in der Gesellschaft, ob wir dieses notwendige Einverständnis über das Ziel haben. Oder anders zugespitzt: Wer müsste das Einverständnis über welche Ziele teilen?

Lassen Sie mich als ersten Antwortversuch auf die Teilnehmerliste verweisen:  
Wir haben bei der Einladung versucht, Vertreter möglichst vieler beteiligter Gruppen der Schule in der Gesellschaft zusammen zu bringen.  
So freue ich mich heute, dass die politische und administrative Ebene mit Vertretern der Ministerien, der bildungspolitischen Ausschüsse der Landtage, der Landesinstitute und Evaluationsagenturen der Einladung gefolgt ist. Die Kommunen sind über ihre Spitzenverbände und Mitglieder der entsprechenden Fachausschüsse vertreten.  
Wirtschaftsunternehmen und Stiftungen sind ebenso vertreten wie Religionsvertreter, Experten der Jugendhilfe und der Wissenschaft. Vor allem aber haben wir versucht viele Vertreter aus Schulen einzuladen, die reale Reformen erleben, erleiden und gestalten.  
Außerdem sind auch Vertreter der Elternverbände und Schülerkonferenzen da, so dass wir heute und morgen die Chance haben, die ursächlich Betroffenen auf allen Ebenen in die Diskussion einbeziehen zu können.

Die Tatsache, dass bei diesem Versuch der Zusammenführung unterschiedlicher Perspektiven zur Schule in einem Raum über 700 Teilnehmer zusammen kommen, sagt mir zweierlei:  
Zum einen ist die Komplexität der Vernetzung der Perspektiven der Schule in der Gesellschaft groß. Zum anderen aber zeigt Ihre Bereitschaft zwei Tage in diesen Fachkongress zu investieren, dass die Zusammenführung der Perspektiven in den Teilnehmern und im Programm auf großes Interesse stößt.

Ich bin selbst angesichts dieser Komplexität sehr gespannt,

- ob Einverständnis über Ziele der Schule in der Gesellschaft in der Breite der Teilnehmer dieses Fachkongresses spürbar sein wird,
- ob wir eine gemeinsame Sprache und Vergleichsmaßstäbe finden, um Realitätseinschätzungen zu teilen und Lösungsoptionen für Probleme zu vergleichen,
- ob wir über die verschiedenen Perspektiven hinweg voneinander lernen können.

Auf jeden Fall bin ich davon überzeugt, dass diese drei genannten Faktoren – gemeinsam getragene Grundziele, gemeinsame Sprache, und Lernen voneinander – notwendige Faktoren für erfolgreiche Schulen sind. Diese Überzeugung teile ich mit Prof. Michael Fullan aus Kanada, der mit Blick auf erfolgreiche Reformprozesse folgende Gelingensbedingungen herausgearbeitet hat:

1. Die Grundziele müssen von allen Beteiligten getragen und aktiv vertreten werden. Lassen Sie mich ergänzen: Elementarer Respekt vor der Professionalität der handelnden Personen impliziert, dass die Grundziele sich an Ergebnissen orientieren und pädagogisch überzeugen müssen.
2. Es muss ein hohes Interesse am Aufbau und an der Pflege tragfähiger Beziehungsstrukturen bestehen. Dazu gehören auch der Aufbau von Wissensplattformen und die Gestaltung passender Informationswege. Hier kann dieser Fachkongress hoffentlich einen Beitrag leisten.
3. Grundlegende Erkenntnisse über Veränderungsprozesse müssen angewandt werden. Insbesondere rufen Veränderungsprozesse förmlich nach konsistenter Führung und nach nachvollziehbaren Fortschrittsindikatoren – nicht zuletzt, damit man die Hoffnung nicht verliert angesichts der Dauer von Veränderungsprozessen. Wahrscheinlich am wichtigsten ist der Erfolgsfaktor: Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation. Im Hinblick auf notwendige Penetranz und Konsistenz können wir hier von Al Gore lernen, der seine Rede zur Erderwärmung – an inconvenient truth – über 1000 Mal gehalten hat.

Eines wird aber in der Literatur über Veränderungsmanagement meist nicht erwähnt: Wie schwer es ist, die Gegenwart loszulassen. Lassen Sie mich das vertiefen anhand einiger Gedanken, die ich Shlomo Shoham, der die Knesset Kommission für die zukünftigen Generationen leitete, verdanke.

Es existiert ein lähmender Teufelskreis:

- Wir alle sehen viele Defizite in der pädagogischen Realität der Schule, sehen die Verknüpfungen mit einer stärker individualisierten und ausdifferenzierten Gesellschaft, spüren erste Auswirkungen des demographischen Wandels, und ahnen, dass die Probleme nicht durch immer weiter wachsende Verschuldung kontinuierlich zu Lasten der kleiner werdenden nachfolgenden Generationen in die Zukunft geschoben werden können.
- Also schauen wir mit Angst in die Zukunft.
- Das wiederum führt dazu, dass wir an der Gegenwart klammern, die verglichen mit dem Angstbild der Zukunft so schlecht nicht ist.
- Alle Energie geht dann in die Verhinderung von Veränderung des Status Quo und die Verteidigung des eigenen „Besitzstands“, selbst wenn das gesamte System nicht nachhaltig sein mag.
- Weil somit wenig Kraft für kreative Ansätze einer erstrebenswerten Zukunft übrig bleibt, wächst die Tendenz an der Gegenwart zu klammern.

Wie lässt sich dieser Teufelskreis durchbrechen angesichts der finanziellen Engpässe, angesichts der realen Schulabrecherquoten, der fehlenden Ausbildungsplätze, der Integrationsschwierigkeiten, oder der Beschleunigung in der globalisierten Welt?

- Shlomo Shoham hat dazu eine einfache aber unbequeme Antwort. Jeder muss in sich hinein horchen und sich seiner inneren Motivation für die Schaffung einer nachhaltigen Bildung und Erziehung vergewissern. Bei diesem Blick nach innen sollte ein breiter Blick auf die Bedürfnisse der Menschheit gerichtet werden. Findet man beim Blick nach innen die Freude am großen Projekt des eigenen Lebens in der Gemeinschaft wieder? Staunt man über das Wunder des Lernens in all seinen Dimensionen? Shoham – dessen Mutter in Auschwitz war – würde jetzt auf die Notwendigkeit der Liebe als Kern der Motivation für die Schaffung der Zukunft verweisen.
- Erst diese Bewusstseinserschaffung der inneren Dimension von Veränderung liefert den Mut zu vergessen und die Gegenwart mit ihren Ritualen und Gewohnheiten loszulassen. Die Kreativität und Energie, um eine erstrebenswerte Zukunft und eine nachhaltige Bildung zu schaffen, kommt also aus einem anderen Bewusstsein.

Es ist hoffentlich nach diesen Überlegungen klar, dass diese Bewusstseinsveränderung viel von jedem einzelnen abverlangt.

Die Wahrscheinlichkeit des Erfolges wächst dabei, je mehr man nicht nur als Einzelner sich der Anforderung einer Nachhaltigkeit in der Bildung stellt, sondern als Gruppe von Akteuren.

Stellen Sie sich nur für einen Moment vor, man könnte die Budgetgrenzen durchbrechen und die Folgeeffekte von Bildungsinvestitionen in anderen Budgets abbilden.

Dann ließen sich z. B. zeigen, dass ein nicht-in-Bildung-investierter Euro leicht 8 oder mehr Euro Folgekosten in Sozialbudgets zur Folge haben kann. Darauf deuten jedenfalls Analysen des Pew Charitable Trust aus den USA.

Wenn wir diese Folgekosten in unser Kalkül über Bildung einbeziehen würden über die Grenzen von Ressorts hinweg und im Sinne einer doppelten Buchhaltung, dann würden sicher einige Prioritäten auch leichter zu setzen sein. Auch wenn diese Transparenz noch nicht gegeben ist, müssen Gruppen von Akteuren trotzdem die Kraft finden, das Richtige zu tun.

Ich wünsche mir für diesen Kongress,

- Dass er in dieser großen Akteursvielfalt zur Klarheit über die Ziele beiträgt,
- Dass er eine Plattform für konstruktiven Gedankenaustausch zu Impulsen, Best Practices und Handlungsoptionen darstellt,
- Dass er Mut macht, die Gegenwart loszulassen und eine erstrebenswerte Bildungszukunft zu schaffen,
- Und dass er einfach auch Freude macht.

Besonders freue ich mich, dass Sie, sehr geehrter Herr Bischof Huber, sich bereit erklärt haben, im Hauptvortrag den gesellschaftlichen Wandel in seiner Auswirkung auf Bildung und Erziehung zu reflektieren. Ich zehre heute noch Ihrer Rede anlässlich des Carl-Bertelsmann-Preises zum Einstieg von Jugendlichen in den Beruf. Umso mehr bin ich dankbar, dass es jetzt geistigen Nachschub gibt.

Meine Damen und Herren, ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und Ihr Kommen.