

# Neue Ideen zur Finanzierung katholischer Ordensschulen gesucht

**D**ie innere Situation der von katholischen Ordensgemeinschaften getragenen Schulen in freier Trägerschaft ist in den neunziger Jahren maßgeblich geprägt durch zwei gegensätzliche Entwicklungstendenzen. Sie erfreuen sich einerseits einer ungebrochenen, vielfach sogar noch wachsenden Beliebtheit bei Eltern und Schülern, was sich in stabilen oder steigenden Schülerzahlen ausdrückt. Die Gründe dafür sind vielfältig und in erster Linie in der hervorragenden pädagogischen Arbeit der Schulen zu suchen. Doch dieser positiven Entwicklung entgegen steht eine sich gravierend verschlechternde finanzielle Lage vieler Ordensschulen. Diese prekäre Entwicklung resultiert vorwiegend aus der speziellen Konstellation der von Ordensgemeinschaften getragenen Schulen, die sich idealtypischerweise gegenüber katholischen Schulen in Trägerschaft der Bistümer dadurch auszeichnen, dass sie im ländlichen Raum gelegen sind, geprägt sind durch die Lehrtätigkeit von Ordensmitglie-

dern und u.a. dazu dienen, dass sich aus der Schülerschaft der Ordensnachwuchs rekrutiert. Zu den speziellen ordensschulbezogenen Ursachen treten weitere allgemeine Ursachen hinzu, die unmittelbar mit der aktuellen gesellschaftlichen Situation zusammenhängen.

Im weiteren erfolgt zunächst eine Bestandsaufnahme der finanziellen Situation von Ordensschulen, auf der aufbauend Überlegungen und Vorschläge über neue Wege der Finanzierung vorgestellt werden. Aufgrund der in den Bundesländern sehr unterschiedlich gestalteten Modelle zur finanziellen Förderung freier Schulen ist es zweckmäßig, die Untersuchung auf die besondere Situation in einem Bundesland abzustellen, was in diesem Fall Nordrhein-Westfalen sein soll. In Nordrhein-Westfalen gab es im Schuljahr 1997/98 insgesamt 43 Ordensschulen mit über 30.000 Schülern. Die überwiegende Zahl der Ordensschulen sind Gymnasien



(26), so dass damit ein Drittel der katholischen Gymnasien in freier Trägerschaft von Ordensgesellschaften getragen sind<sup>1</sup>.

### Aktuelle Finanzsituation von Ordensschulen und ihre Hintergründe

In der historischen Betrachtung lässt sich feststellen, dass ein wichtiger Grund für die Gründung und den Betrieb von Ordensschulen meistens die Heranbildung von Ordenskandidaten gewesen ist. Dies trifft insbesondere auf diejenigen Schulen zu, deren Ordensgemeinschaften nicht ihre primäre Aufgabe in der Volksbildung sehen. Wird die Motivation der Nachwuchsrekrutierung auf ihre monetären Konsequenzen hinterfragt, stellt sich der Betrieb einer Schule für die jeweilige Ordensgemeinschaft als eine Investition dar. Zweifellos stand die monetäre Betrachtung nie im Mittelpunkt der Entscheidung einer Ordensgemeinschaft zur Gründung einer Schule und daher werden vermutlich auch im Vorfeld einer solchen Entscheidung keine Investitionsrechnungen erfolgt sein. Allerdings ist eine Anwendung von betriebswirtschaftlichen Methoden zur Investitionsrechnung auf die Problemstellung der Schulfinanzierung durchaus möglich und zweckmäßig, da eine Ordensgesellschaft nur über begrenzte Ressourcen verfügt und somit auch hier das ökonomische Prinzip gilt, wonach die gegebenen Mittel zur bestmöglichen Erreichung der (nicht-monetären) Ordensziele Verwendung finden sollen. Eine Überprüfung der diesbezüglichen Rentabilität einer Schule, also ihres Beitrags für die Ordensziele in Relation zu den dafür aufzuwendenden Kosten, ist insbesondere dann dringend geboten, wenn sich negative Entwicklungen abzeichnen. Die Methoden der Investitionsrechnung können dabei einen wichtigen Beitrag leisten.

In der Betriebswirtschaftslehre werden Investitionen definiert als Auszahlungen von

Geld, die mit der Absicht getätigt werden, spätere Einzahlungen zu erzielen<sup>2</sup>. Übertragen auf eine Schule ist aus Sicht des Ordens mit der Unterrichtung eines Schülerjahrgangs eine typische Zahlungsreihe einer Investition verbunden. Denn den zur Unterrichtung notwendigen Auszahlungen über neun Jahre stehen die sich später aus der Arbeitskraft der neu gewonnen Ordenskandidaten ergebenden Einzahlungen oder andere Geldwerte Vorteile gegenüber. Die Höhe der Einzahlungen und damit der Erfolg der Investition hängt somit wesentlich davon ab, wie viele geeignete Ordenskandidaten aus einem Schülerjahrgang hervorgehen. Ab welcher Kandidatenzahl von einer erfolgreichen Investition gesprochen werden kann, ist vom angestrebten Ziel(-ausmaß) abhängig, doch in der Regel sollte der Wert der späteren Einzahlungen nicht unter dem Wert der Auszahlungen liegen, so dass die ökonomische Substanz des Ordens erhalten bleibt.

Um nun die weitergehende Frage zu beantworten, wieviel Ordenskandidaten je 100 Schüler gewonnen werden müssen, um die Investition „Schülerjahrgang“ als erfolgreich zu bewerten, ist zunächst ein Blick auf die Finanzierung von Ersatzschulen in Nordrhein-Westfalen notwendig. Nach dem im Ersatzschulfinanzierungsgesetz (EFG) festgelegten Defizitdeckungsverfahren trägt der Staat 85 % der laufenden Kosten einer Ersatzschule (§ 6 Abs. 1 EFG)<sup>3</sup>. Zugleich ist in § 10 EFG festgeschrieben, dass ein als Lehrer an der Schule tätiges Ordensmitglied 70 % der Durchschnittsbezüge von Planstelleneinhabern erhält, die nicht Ordensmitglieder sind. Die Bezüge stehen aber nicht dem Ordensmitglied persönlich, sondern dem Orden zu. Das Ordensmitglied erhält von seiner Gemeinschaft lediglich Sachbezüge, deren Wert deutlich geringer ist als die Summe der Geldbezüge, so dass sich aus der Lehrtätigkeit von Ordensmitgliedern Beiträge zur Finanzierung der Eigenleistung der Schule ergeben. Die Finanzierung einer Ordensschule lässt

sich nun in einem Modell abbilden, in dem zwar die komplexe Realität auf wesentliche Faktoren reduziert wird, das sich aber leicht auf die konkreten Gegebenheiten einer realen Schule anwenden lässt. Ausgehend von der Modellschule eines Gymnasiums mit 1000 Schülern errechnet sich ein Planstellenbedarf von 53 Lehrern. Jeder ordensfremde Lehrer erhält im Durchschnitt Jahresbezüge in Höhe von 100.000 DM. Für jedes als Lehrer tätige Ordensmitglied erhält der Orden 70.000 DM, wovon 20.000 DM für die Sachbezüge des Ordensmitgliedes benötigt werden<sup>4</sup> und die restlichen 50.000 DM für die Eigenleistungen des Schulträgers zur Verfügung stehen. Zusätzlich zu den Personalkosten der Lehrer ergeben sich jährliche Kosten in Höhe von 3.000.000 DM aus dem Betrieb der Schule.

Um nun zu bestimmen, wieviel Ordensmitglieder als Lehrer tätig werden müssen, um die Eigenleistung des Schulträgers zu finanzieren, bedarf es nur der Lösung nachfolgender simpler Gleichung:

$$\begin{aligned} & [(53-x) \cdot 100.000 + \\ & 70.000 \cdot x + 3.000.000] \cdot 0,15 - \\ & (70.000 - 20.000) \cdot x = 0 \end{aligned}$$

In diesem Beispiel ergibt sich, dass 22,85 Ordensmitglieder als Lehrer tätig sein müssen, um die Finanzierung der Eigenleistung zu erwirtschaften. Davon ausgehend lässt sich nun im Modell errechnen, wieviel Ordenskandidaten aus jedem Schuljahr hervorgehen müssen, um die Investition erfolgreich zu machen. Es werden die Annahmen getroffen, dass jeder Ordenskandidat im Alter von 19 Jahren zunächst eine 8-jährige Ausbildung absolviert bis er Ordensmitglied wird und die Tätigkeit eines Lehrers aufnimmt und dass er die anschließenden 8 Jahre arbeitet, um die Kosten der Ausbildungszeit zu erwirtschaften. Rechnerisch verbleiben 30 Schuljahre bis zur Pensionierung, in denen er für die Aufbringung der Eigenleistungen arbeiten kann. Folglich müssen von jedem

Schülerjahrgang mindestens 0,76 Schüler die Ordenslaufbahn wählen, damit die ökonomische Substanz der Ordensgemeinschaft erhalten bleibt.

Die Rechnung ist zugegebenermaßen konstruiert und stark vereinfacht. Doch wichtig ist nicht so sehr, ob es zur Schulfinanzierung nun nur 0,5 oder 1,0 oder mehr Ordenskandidaten je Schülerjahrgang bedarf. Aber diese Rechnung macht deutlich, dass eine ganz erhebliche Anzahl an Ordenskandidaten aus der Schülerschaft gewonnen werden muss, um die ökonomische Zielsetzung zu erreichen. Tatsächlich ist die Situation vieler Ordensschulen aber mittlerweile so, dass weder in ausreichendem Maß Ordensmitglieder als Lehrer tätig sind, weil die personelle Situation der Orden dies nicht mehr zulässt, noch dass sich ausreichend Ordenskandidaten gewinnen lassen. Als Folge davon waren in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten zunehmend mehr Ordensgesellschaften nicht mehr in der Lage ihre Schulen zu finanzieren, so dass viele Ordensschulen von Bistümern übernommen wurden. Den verbliebenen 43 Ordensschulen in Nordrhein-Westfalen steht dieser Weg aber nicht mehr offen, da die Bistümer erklärt haben, keine weiteren Schulen mehr in ihre Trägerschaft zu übernehmen. Es stellt sich also die dringende Frage, woher neue Finanzmittel kommen können, um den Erhalt etablierter Schulen zu ermöglichen. Welche Personen, Institutionen oder Organisationen haben ein so starkes Interesse an der Schule, dass sie bereit sind, finanzielle Mittel zum Betrieb der Schule zur Verfügung zu stellen? Und welche Folgen ergeben sich für den Schulbetrieb und das Schulprofil aus den Interessen der neuen Finanzgeber, inwieweit werden sie versuchen, durch offene oder verdeckte Einflussnahme oder durch offizielle Mitspracherechte in die Schule einzugreifen?

## Das Bistum als unverzichtbarer Partner

Das Bistum, in welchem die Schule liegt, wird regelmäßig ein unverzichtbarer Partner der Ordensgemeinschaft sein müssen, wenn die Ordenschule als katholische Schule weiterexistieren soll. Denn das Bistum wird meistens die einzige finanzkräftige katholische Institution sein, die in der Lager ist, regelmäßige Zahlungen zu leisten und ihre Aufgaben auch im Schulbereich sieht. Allerdings sind auch der Finanzkraft der Bistümer durch sinkende Kirchensteuereinnahmen zunehmend Grenzen gesetzt, was ein wichtiger Grund dafür ist, keine weiteren Schulen mehr in ihre Trägerschaft zu übernehmen. Trotzdem besteht auf Seiten der Bistümer weiterhin ein starkes Interesse daran, möglichst flächendeckend katholische Schulen anzubieten. Zudem erwartet die „katholische Öffentlichkeit“, dass bestehende katholische Schulen in Rahmen des Möglichen finanzielle Unterstützung erhalten. Spätestens bei einer drohenden Schulschließung wird sich ein Bistum mit der Frage konfrontiert sehen, wo dessen finanziellen Grenzen liegen. Daher wird in der Regel ein Bistum bereit sein, katholische Schulen in der Trägerschaft von Ordensgemeinschaften (weiterhin) finanziell zu unterstützen, dauerhafte Subventionen aber betragsmäßig und zeitlich begrenzen. Insbesondere wird es ein Bistum ablehnen, mit in die „unternehmerische Verantwortung“ einer Ordenschule einzutreten. Die Gründe hierfür sind nachvollziehbar, denn jede weitere Schule in der Trägerschaft eines Bistum bedeutet zusätzliche Risiken für den Bistumshaushalt und führt tendenziell zu einer verstärkten Zentralisierung der interschulischen Leitung durch die Bistumsverwaltung. Im sicheren Vertrauen auf das Bistum sinkt leicht die Motivation der einzelnen Schulen zur Ausnutzung von lokalen Besonderheiten oder zur Erprobung schulindividueller An-

sätze in der Finanzierung der Schule. Im Umkehrschluss liegt in der Situation, eine vom Bistum finanzielle unterstützte aber unabhängige Schule zu sein, vielleicht auch die Chance, die Schule stärker zu profilieren, also weniger finanzielle Sicherheit aber mehr finanzielle Kompetenz zu erwerben.

## Gebietskörperschaften als Nutznießer einer freien Schule in die Pflicht nehmen

Für jede Stadt bedeutet eine Schule in freier Trägerschaft eine finanzielle Entlastung. Jeder Schüler einer freien Schule braucht nicht von seiner Stadt beschult zu werden, wodurch sich für den Haushalt der Stadt regelmäßig Einsparungen von einigen hundert Mark pro Jahr und Schüler ergeben. Da liegt es natürlich nahe, dass ein Schulträger in finanziellen Nöten zuerst auf die Idee kommt, diejenigen Gebietskörperschaften, aus denen seine Schüler kommen, an den Kosten der Schule zu beteiligen. Städte und Kreise als Nutznießer einer freien Schule geben damit lediglich einen Teil ihres finanziellen Vorteils an die freie Schule zurück. Dieser Gedanke ist richtig und vielfach wird die finanzielle Beteiligung der Gebietskörperschaften auch erfolgreich praktiziert. Doch so schön die Idee der zusätzlichen öffentlichen Unterstützung auf den ersten Blick ist, so problematisch und gefährlich ist sie auch. Denn eine freie Schule entlastet nicht nur eine Stadt, sie stellt auch Konkurrenz zu den städtischen Schulen dar. Zweifellos wird sich mancher Bürgermeister über „seine“ freie Schule schon geärgert haben, wenn sie als vermeintlich unerreichter Maßstab für die eigenen Schulen dargestellt wird oder wenn die freie Schule auf Kosten der vorhandenen städtischen Schulen wächst. Und plötzlich klopft der konkurrierende Schulträger bei der Stadt an und will finanzielle unterstützt werden, wo doch bislang Geld schon nicht

reichte, um die städtischen Schulen in gleicher Qualität wie die freie Schule zu betreiben. Kommt dann noch hinzu, dass die politische Führung der Stadt ideologisch gegen freie Schulen Position bezieht, so ist die Gefahr sehr groß, dass zwar aus (finanz-) politischen Sachzwängen heraus ein finanzieller Zuschuss gewährt wird, aber auch direkt oder indirekt versucht wird, auf die dann nicht mehr ganz so freie Schule Einfluss auszuüben. Je stärker die Abhängigkeit der freien Schulen, von den kommunalen Finanzmitteln wird, desto geringer werden die Chancen, die inhaltliche Unabhängigkeit der Schule und das gewachsenen Schulprofil zu erhalten. Spätestens wenn in einigen Jahren die Schülerzahlen sinken und möglicherweise die Kapazitäten der städtischen Schule für alle Schüler ausreichen, gerät eine städtische subventionierte freie Schule in die Gefahr, ihre Unabhängigkeit zu verlieren und wird dann der Drohung einer Schließung gegenüber stehen.

## Freie Schule mit freundlicher Unterstützung eines privaten Unternehmens

Nicht neu aber immer wieder diskutiert ist der Ansatz des Sponsoring von Schulen durch privatwirtschaftliche Unternehmen. Dahinter steckt die Idee, dass ein Unternehmen durch einen finanziellen Beitrag zugunsten der freien Schule indirekt für seine Produkte wirbt und durch dieses Sponsoring den eigenen unternehmerischen Erfolg steigert. Maßgebliches Problem hierbei ist jedoch, dass sich die Werbewirkung auf das stets vergleichsweise kleine Umfeld der jeweiligen Schule beschränkt. Für das sponsernde Unternehmen dürfte daher bei einem größeren finanziellen Beitrag selten eine günstige Relation zwischen Kosten und Nutzen zustande kommen.

Erfolgversprechender ist hingegen ein anderer Ansatz. Ein Unternehmen kann ein starkes Interesse am Bestehen einer freien Schule im Einzugsbereich seiner Mitarbeiter besitzen, insofern als es einen Standortvorteil bedeutet, dass (potentielle) Mitarbeiter eine gute Schule für ihre Kinder vorfinden. Darüber hinaus kann das Image des Unternehmens in der Region durch die Förderung einer Schule positiv beeinflusst werden, was insbesondere für industriell tätige Unternehmen von Interesse ist, die sich aufgrund ihrer Tätigkeit häufiger Kritik ausgesetzt sehen. Schließlich kann eine Zusammenarbeit mit einer guten Schule dazu führen, dass frühzeitig Kontakte zu Schülern entstehen, die später als Auszubildende vom Unternehmen gesucht werden. Allerdings ist zu bedenken, dass direkte Leistungen eines Unternehmens für eine Schule nur dem Teil der Mitarbeiter zugute kommen, deren Kinder diese Schule besuchen. Somit werden Wünsche nach Unterstützung von anderen Schulen kam ausbleiben. Davon abgesehen wird ein Unternehmen selten bereit sein, laufende finanzielle Beiträge zum Haushalt zu leisten. Dies hat zum einen psychologische Gründe, insofern als das Ersatzschulfinanzierungsgesetz ein Defizitdeckungsverfahren begründet und erfolgreiche Unternehmen sich ungern an dauerhaft defizitären Unternehmen beteiligen. Zum anderen sind laufende Zahlungen weit weniger werbewirksam wie einmalige Projekte und einmalige Zahlungen lassen sich stets in Abhängigkeit vom momentanen Unternehmenserfolg zusagen oder ablehnen. Alles in allem könnten finanzielle Beiträge von privatwirtschaftlichen Unternehmen im Umfeld der Schule möglicherweise in erheblichem Umfang gewonnen werden, doch wird sich dadurch nur in Ausnahmefällen der laufende Betrieb der Schule mitfinanzieren lassen.



## Eltern als Träger der Schule gewinnen

Die grössten Potenziale, die eine freie Schule besitzt, sind die Schüler, ihre Eltern und die Lehrer. In katholischen Schulen ist dies kein neuer Gedanke, wird doch auf die Auswahl der aufzunehmenden Schüler und anzustellenden Lehrer ein großer Wert gelegt. Anspruch und Programm einer Schule lassen sich nur umsetzen, wenn Schüler, Eltern und Lehrer daran interessiert sind und sie Bereitschaft aufbringen, daran mitzuwirken. Allerdings stellt sich die Frage, ob sich das bislang praktizierte Zusammenwirken von Schülern, Eltern und Lehrern an Ordenschulen nicht ändern kann und muss in dem Moment, wo die Ordensgesellschaft nicht länger in der Lage ist, die Trägerschaft unverändert auszufüllen. Die Ordensgemeinschaft hat sich mit großem personellen Einsatz um eine inhaltliche Identität der Schule bemüht und sie hat mit erheblichen finanziellen Beiträgen für die sachliche Ausstattung der Schule gesorgt. Neben finanziellen Schwierigkeiten droht der Schule mit dem Rückzug der Ordensgemeinschaft ein Identitätsverlust, der nur schwer durch Engagement und finanzielle Beiträge vom Bistum, von Gebietskörperschaften oder Unternehmen ausgeglichen werden kann. Die wichtigste Gruppe, die in der sich verändernden Situation an der Schule identitätsstiftend wirken und ein Vakuum verhindern kann, sind die katholischen Eltern, deren starkes Interesse es ist, dass ihre Kinder eine katholisch geprägte Schulausbildung erhalten. Dies kann aber nur gelingen, wenn die Eltern verstärkt in die Pflicht genommen werden, sich für die Schule zu engagieren und dies gilt inhaltlich und finanziell. Beides lässt sich nicht voneinander trennen. Nur wenn den Eltern ermöglicht wird und sie dazu angehalten werden, sich inhaltlich zu engagieren, lässt sich eine Bindung an die Schule erreichen. Und nur dann werden die meisten

Eltern auch bereit sein, zum Nutzen ihrer Kinder die Schule auch finanziell zu unterstützen. Umgekehrt gilt genauso, dass nur wenn sich die Eltern nicht der finanziellen Verantwortung für die Schule entziehen, eine maßgebliche inhaltliche Mitbestimmung begründet werden kann. Eine gleichgewichtige finanzielle und inhaltliche Einbeziehung der Eltern ist ein prinzipieller Anspruch, der sich praktisch umsetzen lässt, wie das Beispiel der Waldorf-Schulen zeigt. Dafür dass es funktioniert ist aber nicht die Waldorf-Pädagogik verantwortlich, sondern die strukturelle und organisatorische Ausgestaltung und praktische Umsetzung von Mitspracherechten und Finanzierungspflichten.

Eine Beteiligung der Eltern an der Trägerschaft und an der Aufbringung der Eigenleistung lässt sich allerdings nicht kurzfristig erreichen. Denn die Schwierigkeiten und Widerstände die dem entgegen stehen, dürfen nicht unterschätzt werden. Für ein ehrenamtliches Engagement stehen geeignete Personen in der Regel nicht spontan zur Verfügung, sondern müssen erst überzeugt werden, wozu es unter Umständen erheblicher Anstrengungen bedarf. Potentielle Kandidaten für Ämter im Förderverein oder im Aufsichtsgremium des Schulträgers werden sehr genau darauf achten, welche Einflussmöglichkeiten sich ihnen bieten, bevor sie sich zu einer Mitarbeit bereit finden. Aufgrund hoher beruflicher Belastung wird ein Elternteil vielleicht bereit sein, einen großzügigen finanziellen Beitrag zu leisten, sich aber nur schwer zu einer Mitarbeit zu bewegen lassen. Doch auch finanzielle Beiträge werden sich nicht ohne Anstrengungen einwerben lassen. Insbesondere bei Schulen in ländlichen Gegenden kommen auf viele Eltern durch die Änderung bei der Schülerfahrtkostenregelung bereits neue unabweisbare finanzielle Lasten zu, die die Bereitschaft zu weiteren freiwilligen Zahlungen naturgemäß mindern. Andererseits können bereits vergleichsweise geringe



Beiträge pro Schüler die finanzielle Situation der Schule erheblich verbessern. Am Ausgangsbeispiel der Schule mit 1.000 Schüler lässt sich zeigen, dass ein zweckgebundener freiwilliger Beitrag von 50 DM pro Schüler und Monat zu jährlichen Einnahmen in Höhe von 600.000 DM führt, mit denen sich im Beispielfall ca. 50 % der Eigenleistung finanzieren lassen. Der exemplarisch angesetzte Betrag von 50 DM entspricht in etwa den Kosten eines Kinobesuchs von Eltern mit ihrem Schüler und sollte in der Regel für alle Eltern zumutbar sein. Doch um in Einzelfällen soziale Härten zu vermeiden, insbesondere wenn mehrere Kinder einer Familie die Schule besuchen, sind vielfältige Varianten denkbar, so z. B. eine Einbeziehung von Unternehmen der Region. Wenngleich eine direkte Einbeziehung eines Unternehmens in die Trägerschaft regelmäßig nicht möglich sein wird, wird die Bereitschaft von Unternehmen zur Stiftung von Stipendien deutlich grösser sein. Mittels diese Stipendien kann sozial schwachen Eltern oder kinderreichen Familien die Möglichkeit zum Schulbesuch ihrer Kinder gegeben werden.

Die Schulleitung bzw. der Schulträger wird einen großen zeitlichen Einsatz aufbringen müssen, um durch viele und intensive Gespräche in der Elternschaft das notwendige Engagement für die Schule zu wecken. Eltern müssen überzeugt werden, dass ihr finanzieller und inhaltlicher Beitrag überlebenswichtig für die Schule ist und dass er zum Nutzen ihrer Kinder benötigt wird. Ob dies gelingt, ist im vorhinein aber keineswegs sicher. Denn wenn die Eltern zu dem Eindruck gelangen, dass die Pläne der Schule sich nicht verwirklichen lassen, oder viele Eltern tatsächlich kein großes Interesse am katholischen Pädagogikkonzept der Schule besitzen, werden sie nicht warten wollen, bis die Schule schließt. Es steht zu befürchten, dass viele Eltern dann ihre Kinder von der Schule abmelden und andere Eltern ihre Kinder gar nicht erst anmelden. Damit würden alle Planungen und Perspektiven über den

Fortbestand der Schule schnell ad absurdum geführt. Um dem vorzubeugen, ist es entscheidend, dass der Schulträger zusammen mit der Schulleitung klare Vorstellungen über die zukünftige Trägerschaft, über die gesellschaftsrechtliche Struktur des Trägers und das inhaltliche und finanzielle Profil der Schule entwickelt, bevor er das Gespräch mit den Eltern sucht. Dies darf nicht bedeuten, dass die Eltern vor vollendete Tatsachen gestellt werden, sondern dass eine Perspektive besteht, an der mitzuarbeiten die Eltern eingeladen werden.

## Fazit

Die katholischen Schulen in freier Trägerschaft stellen ein hohes Gut in unserer Gesellschaft dar, in der der Staat das Schulwesen dominiert und wenig Raum für private Schulkonzepte lässt. Dabei ist es aber nicht nur der Staat, der freie Schulen an den Rand drängt, sondern erschwerend kommt hinzu, dass sich in den Köpfen vieler Eltern die Ansicht und der Anspruch festgesetzt zu haben scheinen, dass Schule grundsätzlich eine kostenlose Serviceleistung darstellt. Folglich muss ein Schulträger reich sein. Ergab sich der Reichtum von Ordensgesellschaften lange Zeit aus der unentgeltlichen Arbeit ihrer Ordensmitglieder, so lässt sich heute feststellen, dass viele Ordensgesellschaften zunehmend in personelle Engpässe geraten und nur noch unter großen Anstrengungen eine Schulträgerschaft aufrecht erhalten können. Der bequeme Ausweg, über einen Schulträgerwechsel die Schule an das jeweilige Bistum abzugeben, steht nicht mehr offen und neue Lösungen liegen nicht auf der Hand. Die betroffenen Schulen brauchen neue Finanzgeber, die den Betrieb der Schule finanziell sichern und weitgehende Kontinuität der pädagogischen Konzeption der Schule zulassen. Allzuviele potentielle Partner stehen aber in der Regel nicht zur Verfügung. Zuerst ist es daher wichtig festzustellen, wer



ein ernsthaftes Interesse am Erhalt der Schule hat, um daran anknüpfend, diese Partner möglichst alle in die Schule einzubinden. Eine breite Basis an Unterstützung stellt die beste Zukunftssicherung dar und mindert die Lasten jedes einzelnen Beteiligten. Um zu verhindern, dass dann viele Köche den Brei verderben, braucht auch eine freie Schule

moderne Managementstrukturen und neben einer qualifizierten pädagogischen auch eine betriebswirtschaftliche Leitung. Dieser obliegt es Finanzquellen zu eröffnen und zu sichern und dafür Sorge zu tragen, dass mit den vorhandenen Mitteln optimal gewirtschaftet wird.

- 1 Statistik des MSW-NW von März 1998
- 2 Vgl.: Eisenführ, Franz: Investitionsrechnung 9. Auflage, Aachen 1994, Seite 1
- 3 Dieser Anteil erhöht sich auf 94 % unter der Bedingungen, dass der Schulträger Räume und Einrichtung zur Verfügung stellt und die Kosten dafür nicht in den refinanzierungsfähigen Etat einstellt.
- 4 Hilfsweise orientiert sich der Ansatz für die Sachbezüge an der Mindestbeitragsbemessungsgrundlage der gesetzlichen Rentenversicherung (40% der Bezugsgrösse gemäß § 181 Abs. 3 SGB VI) in Höhe von 20.832 DM in 1998, wobei dieser Wert aber tendenziell zu hoch erscheint. Alternativ könnte z. B. auch mit den aktuellen Sachbezugswerten gemäß Sachbezugsverordnung gerechnet werden, woraus sich jährliche Kosten in Höhe von etwa 8.556 DM ergeben würden.