

## 111 Tage im Amt als Regierungsrat und als Chef des Departements für Erziehung und Kultur – eine Zwischenbilanz

# Konsolidierung, etappierte Reformen, klare Linie

### Einleitung

Nachdem mich zwei Zeitungen um ein Interview aus Anlass der ersten 100 Tage in meinem neuen Amt als Regierungsrat angefragt hatten, entschloss ich mich, die heutige Medienkonferenz durchzuführen. Die Konferenz findet am gleichen Ort statt wie vor genau Zweidritteljahren am 10. Januar 2006 zum Auftakt des Wahlkampfs. Gerne gebe ich Ihnen eine kurze Bilanz meiner neuen Tätigkeit als Chef des Departements für Erziehung und Kultur, die auch vorläufige Wertungen und Zielsetzungen beinhaltet. Anschliessend stehe ich Ihnen für Fragen zur Verfügung. Für Ihr Interesse danke ich Ihnen.

### Als Regierungsrat gut Tritt gefasst

Im Wahl-Flyer hatte ich unter andern folgendes Ziel angegeben: „...persönlich so bleiben wie bisher: Arbeit und Einsatz für unseren Kanton sollen immer im Vordergrund stehen.“ Erst nach der Wahl und vor allem nach Amtsantritt am 1. Juni wurde mir voll bewusst, was es heisst, „so bleiben wie bisher“. Plötzlich bist Du Regierungsrat und wirst von der Umwelt ganz anders wahrgenommen als bisher. Eine neue Rolle, mit der es richtig umzugehen heisst. Für mich bedeutet dies: einerseits voll und ganz in die Rolle als Regierungsrat hineinwachsen, sich hundertprozentig mit diesem Amt identifizieren – und trotzdem der „alte“ Jakob Stark bleiben: arbeits- und sachzentriert, selbstreflektiert, menscheninteressiert, klare Haltung und Werte, verlässlich, humorvoll (wenn möglich), engagiert.

Diesen nicht zu unterschätzenden Prozess des Bewusstseinswandels habe ich (weitgehend) hinter mir. Ich fühle mich in meiner neuen Rolle als Regierungsrat wohl, weil ich spüre, dass ich trotzdem der alte geblieben bin, „echt“ geblieben bin. Kurz: Ich habe als Regierungsrat gut Tritt gefasst.

### Kollegialitätssystem – anspruchsvoll und bereichernd

Ich durfte feststellen, dass das Kollegialitätssystem im Thurgauer Regierungsrat gut funktioniert. Dies bedeutet eine intensive Beschäftigung jedes Mitglieds mit den Ge-

2/8

schäften aus den andern Departementen. Die einzelnen Regierungsräte beschränken ihr Interesse also nicht einfach auf die Geschäfte ihres Departements, sondern nehmen ihre Verantwortung als Mitglied des Regierungsrats als Kollegialbehörde wahr. Dies ist umso wichtiger, als nicht wie in der Gemeinde immer die gleiche Person der Behörde vorsteht, sondern der Vorsitz jährlich wechselt. Das so verstandene Kollegialitätssystem ist ebenso anspruchsvoll wie bereichernd. In intensiven Diskussionen zwischen fünf bzw. sechs Personen (inkl. Staatschreiber) können Entscheide besser erwogen und breiter abgestützt werden. Das ist oft auch eine Konsenssuche, für die alle Mitglieder Abstriche an der eigenen Position machen müssen. Sind die Beschlüsse gefasst, so werden sie gegen aussen einheitlich und geschlossen vertreten und mitgetragen.

#### Das Departement für Erziehung und Kultur: „von Null auf Hundert“

Als bei meiner ersten Sitzung mit meinen neuen Kollegen die Departemente verteilt wurden, erhielt ich - nicht ganz überraschend - das Departement für Erziehung und Kultur (DEK). Mit den vier andern Departementen hatte ich als Ortsvorsteher und Gemeindegammann viele Kontakte, kannte zahlreiche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, und auch die Geschäfte waren mir weitgehend bekannt. Das DEK dagegen bedeutete für mich Neuland, ich wurde sozusagen ins kalte Wasser geworfen. Es war ein Start „von Null auf Hundert“. Inzwischen habe ich mich gut eingelebt, kenne Personen und Dossiers und kann mich gut orientieren. Ich fühle mich wohl im DEK. Wichtig ist mir, so zu führen, wie ich es im Wahl-Flyer formuliert habe: „...eine klare, zielorientierte Departementsführung auf der Basis von Offenheit, Vertrauen, Leistung und Freude...“ Dies ist eine nicht zu unterschätzende Aufgabe, spielt doch die politische Grundhaltung hier hinein. Von meinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erwarte ich, dass sie ihre Meinungen und Ansichten offen in die interne Meinungsbildung einbringen. Ich erwarte aber ebenso, dass sie getroffene Entscheide in guter Qualität vollziehen, unabhängig davon, wie sie zu den Entscheiden stehen. Es ist mein Ziel, dass das DEK gegen aussen einheitlich wahrgenommen wird und dass in allen Bereichen eine klare Linie erkennbar ist. Daran kann sich der ganze breite Kundenkreis meines Departements orientieren, was Vertrauen schafft und die notwendige Ruhe bringt.

3/8

Ich durfte in den vergangenen dreieinhalb Monaten viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kennenlernen. Ich darf ihnen versichern, dass ich auf sehr gute und sehr engagierte Leute in allen Ämtern zählen darf. Dazu zähle ich insbesondere auch die sieben Amtschefs und den Generalsekretär. Sie bilden sozusagen die Geschäftsleitung des Departements und sind meine engsten und wichtigsten Bezugspersonen in der Verwaltung. Mit ihnen führe ich regelmässige Besprechungen und zuweilen intensive Diskussionen. Dies ist insbesondere in der Anfangszeit wichtig, um sich gegenseitig abzustimmen bezüglich Linie, Geist und Kultur des Departements.

#### Kreativer Umgang mit der Finanzknappheit

Das DEK steckt seit Jahren aufgrund seines wachsenden Finanzbedarfs in der Kritik. Da bin ich speziell gefordert, habe ich doch im Wahl-Flyer festgehalten: "...haushälterisch umgehen mit Steuer- und weiteren Geldmitteln." Die Ausgangslage ist klar: Auf allen Stufen kostet die Bildung (und die Erziehung) viel Geld, insbesondere auf der Tertiärstufe (steigende Studentenzahlen, steigende Beiträge an die Fachschulen, Fachhochschulen und Universitäten, Tertiärisierung weiterer Ausbildungsgänge (Kunst, Gesundheit)), aber auch in der Volksschule, wo verschiedene Reformen anstehen (Einführung Frühenglisch, Blockzeiten etc.). Es ist allseits anerkannt, wie wichtig Bildung und Forschung für den Thurgau und die ganze Schweiz sind und dass dies etwas (mehr) kosten darf. Und trotzdem dürfen diese Kosten nicht einfach immer weiter ansteigen, das Wachstum muss begrenzt werden. Eine Massnahme dazu ist, dass wir uns entschieden gegen die vom Bundesrat geplanten Massnahmen wehren, seine Verpflichtungen im Bereich der Berufs- und Fachhochschulen zu kürzen. Die gesetzlichen Richtgrössen der Bundesbeiträge von 25% bei der Berufsbildung und 33,3% bei den Fachhochschulen hält der Bund seit Jahren nicht ein. Das vom Bundesrat vorgeschlagene Wachstum seiner Ausgaben für Bildung, Forschung und Innovation (BFI-Kredit) für die Jahre 2008 - 2010 um jährlich durchschnittlich 4,5% bedeutet, dass sich der Bund noch weiter von den gesetzlichen Richtgrössen entfernen würde. Für den Kanton Thurgau hätte dies jährliche Mindereinnahmen von rund 2 Mio. Franken zur Folge. Im Minimum ist deshalb der relative Status quo anzupeilen, ein Wachstum von jährlich 6%.

4/8

Eine zweite Massnahme betrifft die Ausgaben für selbst zu erbringende Leistungen des Departements und der Schulen. Wollen oder müssen wir neue Aufgaben übernehmen, so haben wir intern immer auch zu prüfen, ob wir in anderen Bereichen Einsparungen vornehmen können bzw. Leistungen abbauen oder nicht mehr erbringen sollen bzw. können. Dies wird zu einer Daueraufgabe für alle Ämter und Abteilungen werden. Nicht alles, was schon immer gemacht wurde, muss auch weiterhin gemacht werden. Und nicht alles, was wir auch noch machen könnten oder andere Kantone auch tun, müssen wir auch tun. Im Bewusstsein der grossen Bedeutung von Bildung und Erziehung strebe ich insgesamt einen kreativen Umgang mit der ständigen Finanzknappheit an. Dies gilt auch für die anderen beiden Bereiche des Departements: für die Kultur und den Sport.

#### Schulgemeinden, Verbände und Lehrkräfte als unsere Partner und Kunden

Wie ebenfalls im Wahl-Flyer festgehalten, ist mir eine gute Zusammenarbeit des Departements mit den Schulgemeinden und Verbänden sehr wichtig. Diese Zusammenarbeit pflege ich auch persönlich. Denn die Lehrkräfte, die Schulbehörden, die Schulleiterinnen und -leiter, die Vorstände der verschiedenen Verbände und so weiter sind unsere wichtigsten Partner und Kunden. Das heisst, dass die Zusammenarbeit partnerschaftlich und kundenorientiert erfolgen soll, auf allen Stufen des Departements. Ich bin überzeugt, dass wir so die besten Lösungen in allen Fragen erzielen werden: bedarfsgerecht, ausgewogen, kreativ, gut ausdiskutiert und vollzugsfreundlich. Dabei erwarte ich von allen Seiten gegenseitiges Verständnis, Vertrauen, Offenheit und Respekt. Auf dieser Grundlage werden wir die Bildung und Erziehung im Thurgau auf ihrem hohen Niveau halten und sach- und zeitgerecht weiterentwickeln können.

#### Früher Dialog mit Parteien, Verbänden und den Stimmberechtigten

Ein wichtiges Anliegen ist es mir auch, dass über politische Fragen rechtzeitig und zielgerichtete öffentliche Diskussionen geführt werden können. Insbesondere im Bereiche der interkantonalen Zusammenarbeit, beim Abschluss sogenannter Konkordate, ist dies sehr wertvoll. Diese werden vom Regierungsrat ausgehandelt und unterstehen am Schluss der Genehmigung durch den Grossen Rat. Da der Grosse Rat aber nur noch JA oder NEIN sagen kann, ist es wichtig, dass bereits in einer früheren Phase eine poli-

5/8

tische Diskussion geführt wird. Zu diesem Zweck haben wir im DEK das Instrument des Forums geschaffen. Diese Foren werden zu aktuellen Themen während einer bestimmten Zeit auf der Internet-Seite aufgeschaltet. Gegenwärtig ist das Forum offen zum HarmoS-Konkordat, anfangs Oktober wird das Forum zum Konkordat über die Sonderpädagogik aufgeschaltet. Die im Forum geäusserten Meinungen und Stellungnahmen von Verbänden, Parteien, weiteren Organisationen und Privatpersonen dienen mir als wertvolle zusätzliche Grundlage zur Erarbeitung einer gefestigten Thurgauer Position. Dies verbessert die Ausgangslage für eine frühe und kraftvolle Vertretung der Thurgauer Interessen bei der Ausarbeitung von Konkordaten in der Erziehungsdirektorenkonferenz, was ich als ausserordentlich wertvoll und wichtig erachte.

### Volksschule

Die Volksschule (inkl. Kindergarten) stellt nach wie vor die grösste Herausforderung des DEK dar. Entsprechend gefordert ist das Amt für Volksschule und Kindergarten. Als Departementschef verfolge ich die verschiedenen Projekte, Versuche und Entwicklungen sehr genau, weil sie nicht nur sehr entscheidend sind für die Entwicklung unserer Volksschule, sondern auch im Fokus des politischen Interesses stehen. Gerade dort, wo das öffentliche Interesse gross ist, werde ich versuchen, die Diskussionen auf einen zielgerichteten politischen Prozess auszurichten. Ein gutes Beispiel dafür ist die kontroverse Diskussion über die „integrative Schule“, wo nach dem vom Regierungsrat im April verordneten Zwischenhalt einige Konfusion und Verwirrung entstanden ist. Hier gilt es, klare Meilensteine zu setzen, damit die vorgesehenen Abläufe für alle erkennbar werden. Insbesondere soll auch deutlich werden, dass umstrittene Fragen umfassend ausdiskutiert und politisch korrekt entschieden werden und keineswegs vollendete Tatsachen geschaffen werden sollen.

Ein zweites Ziel im Bereich Volksschule ist, die im Bildungsbericht beschriebene Konsolidierung herbeizuführen, die auch im Grossen Rat gewünscht wurde. Dies bedeutet, dass es weniger und stärker etappierte Reformen geben wird. Wir müssen beachten, dass alle Reformprozesse idealtypisch in drei Phasen ablaufen: Zuerst müssen die Betroffenen dafür „erwärmt“ werden („Auftauphase“). Danach findet die Einführung statt, die für die Betroffenen immer (vorerst) unangenehme Änderungen eingespielter Abläufe

6/8

und Gewohnheiten mit sich bringt. Die dritte Phase ist die Konsolidierungsphase. Hier gewöhnen sich die Betroffenen an die neue Situation und optimieren sie. Wichtig ist nun, dass für diese Konsolidierungsphasen genügend Zeit eingeräumt wird und sie nicht durch neue zusätzliche Reformen belastet und gestört werden. Sonst werden die Betroffenen überfordert, was für alle Seiten kontraproduktiv ist.

Rechtlich soll die Volksschule (inkl. Kindergarten) mit dem neuen „Gesetz über die Volksschule“ eine neues, übersichtlicheres Kleid in einem einzigen Erlass erhalten. Das bisherige Gesetz über die Volksschule und den Kindergarten sowie Teile des bisherigen Unterrichtsgesetzes werden zu diesem Zweck vereinigt. Inhaltlich ergeben sich nur wenige Änderungen. Das Gesetz wird dem Grossen Rat noch im Verlaufe dieses Monats zur Beratung unterbreitet.

#### Berufsschulen, Mittelschulen, Hochschulen

In den vergangenen Wochen und Monaten habe ich alle Berufs- und Mittelschulen sowie die Pädagogische Hochschule besucht. Ich habe dabei überall sehr engagierte Direktoren/-innen, Prorektoren/-innen und Lehrkräfte angetroffen, die für ihre Schule das Beste geben. Ich habe aber auch eine grosse Vielfalt kennengelernt; jede Schule hat ihr eigenes Profil. Dies ist gut so und darf nach meinem Dafürhalten in den kommenden Jahren sogar noch deutlicher werden. Insbesondere im Mittelschulbereich sowie bei der Pädagogischen Hochschule ist eine klare Profilierung und Ausrichtung erwünscht und ein Erfolgsfaktor für die Zukunft. Dafür ist es auch notwendig, dass sich die Schulen im gesetzten Rahmen frei entfalten und entwickeln können, was ebenfalls für die Berufsschulen sehr wesentlich ist. Freiräume stärken die Eigeninitiative und das Engagement an allen Schulen. Bei den Berufsschulen ist mir die enge Zusammenarbeit mit den Berufsverbänden und Lehrfirmen bewusst geworden. Diese enge Zusammenarbeit ist ein Erfolgsgarant, damit die hohe Qualität und der grosse Anteil der Berufsbildung im Thurgau erhalten werden kann.

Auch für die Berufs- und Mittelschulen wird die rechtliche Grundlage formell erneuert und vereinfacht, ohne materiell Wesentliches zu verändern. Den Anstoss dazu gab das neue Berufsbildungsgesetz des Bundes. Das Berufsbildungsgesetz und das Mittelschulgesetz werden neu vereinigt im neuen „Gesetz über die Berufsbildung und die Mit-

7/8

telschulen“. Darin werden zudem Elemente des bisherigen Unterrichtsgesetzes enthalten sein, das aufgehoben wird. Die Vorlage wird nach der Vernehmlassung zurzeit bereinigt und dem Grossen Rat im Oktober zugeleitet.

Schliesslich ist mir auch die wichtige Bedeutung der Zusammenarbeit mit der Universität und der Fachhochschule Konstanz bewusst geworden. Die drei sogenannten An-Institute für Biotechnologie, Werkstoffsystemtechnik und Wirtschaft in Tägerwilen und Kreuzlingen fördern die Forschung und den Wissenstransfer in die regionale Wirtschaft. Zwischen dem Biotechnologie-Institut und der Thurgauer Krebsliga bahnt sich eine erfolgsversprechende Zusammenarbeit an. Neu ist auch ein gemeinsamer Lehrstuhl für Erziehungswissenschaften an der Universität Konstanz und an der Pädagogischen Hochschule Thurgau in Kreuzlingen geplant. Diese Schritte werten den gemeinsamen Hochschulstandort Konstanz-Kreuzlingen zunehmend auf, was erfolgsversprechende Perspektiven eröffnet.

## Kultur und Sport

Etwas im Schatten des grossen Bereichs Bildung und Erziehung stehen die beiden Bereiche Kultur und Sport. Auch sie sind für den Kanton Thurgau von sehr grosser Bedeutung und verdienen die nötige Beachtung. Im Kulturbereich wird sowohl für die Kulturpflege als auch für die Kulturförderung viel unternommen und investiert. Die Kulturpflege umfasst die sechs Museen (Historisches Museum, Ittinger Museum, Kunstmuseum, Museum für Archäologie, Napoleonmuseum, Naturmuseum), die Kantonsbibliothek sowie das Amt für Archäologie. Bei meinen Besuchen konnte ich mich davon überzeugen, dass überall sehr engagiert, professionell und mit viel Freude gearbeitet wird. Die Kulturpflege des Kantons Thurgau weist eine beachtliche Breite auf, die insbesondere im Museumsbereich eine Herausforderung darstellt. Ziel ist es, ein zahlreiches Publikum mit attraktiven Dauer- und Wechselausstellungen in die Museen zu locken. Die grössten Herausforderungen stellen zurzeit der Schlosspark im Arenenberg (sozusagen als räumliche Erweiterung des Napoleonmuseums) dar sowie die Zukunft des Historischen Museums und des Schlosses Frauenfeld. Hier führen wir Gespräche mit der Stadt Frauenfeld, um das Schloss und seine Umgebung in Zukunft zu einem öffentlichen Ort und Treffpunkt erster Güte zu machen.

8/8

Die Kulturförderung wird zum einen durch das Kulturamt direkt und ergänzend durch die Kulturstiftung für den zeitgenössischen Bereich wahrgenommen. Sie wird zielgerichtet und sehr professionell betrieben und führt zu einer zunehmenden Attraktivitätssteigerung des Kulturangebots im Kanton Thurgau.

Im Sportbereich betreiben wir mit verhältnismässig tiefen personellen und finanziellen Mitteln eine breite Sportförderung, die durch die verschiedenen Sportschulen im Kanton eine neue Dimension erfahren hat. Hinter diesen Bemühungen stehe ich voll und ganz. Sport hat einen hohen Stellenwert in der Gesellschaft und eine ganz wichtige gesellschaftliche Funktion. Ein Anliegen ist mir auch das Schachspiel. Ich unterstütze die Bemühungen des Kantonalen Schachverbands, mehr Schüler und Schülerinnen für das königliche Spiel zu interessieren.

#### Schluss

Nach 111 Tagen im Amt darf ich sagen, dass ich jeden Tag mit Freude zur Arbeit gehe und diese als höchst interessant und vielseitig erlebe, durchaus aber auch als sehr zeitintensiv und herausfordernd. Ich freue mich an den diversen Kontakten mit verschiedensten Menschen. Ich bin dankbar dafür, dass ich meinem Heimatkanton Thurgau als Regierungsrat dienen darf.

Weinfelden, 21. September 2006

*Jakob Stark, Regierungsrat, Chef des Departements für Erziehung und Kultur*