

Kirsten Lehmkuhl, Heidelberg 2008¹

"Über den Wolken, da muss die Freiheit wohl grenzenlos sein ..."

Die GEW-Niedersachsen hat sich auf ihrem diesjährigen Berufsschultag wieder einmal mit dem Versuch, die Qualität von Unterricht durch Schulorganisationsentwicklung voranzubringen, auseinandergesetzt. Als Interessenvertretung der Beschäftigung prüft sie dabei immer auch kritisch, wie sich dieser Versuch auf die Qualität der Arbeitsverhältnisse an Schulen auswirkt, konkret: ob die Arbeitsbelastung durch ausreichende Gestaltungsspielräume zu regulieren ist, ob man mit dem Berufsalltag, mit den vorhandenen Leistungsmöglichkeiten im Schulsystem zufrieden sein kann.

Mit der eingängigen Liedzeile Reinhard Meys: "Über den Wolken - da muss die Freiheit wohl grenzenlos sein!" hat die GEW zur kritischen Diskussion der zentralen Behauptung aufgerufen, das *niedersächsische Gesetz zur Einführung der Eigenverantwortlichen Schule* vom 17.7.2006 schaffe mehr Freiheiten für die Gestaltung von Schule, und zwar Freiheiten für die Akteure, die über die größte Expertise und Kenntnis der Erfordernisse und Handlungsmöglichkeiten vor Ort verfügen. Aus gewerkschaftlicher Sicht müssten damit doch wohl die Lehrkräfte gemeint sein, in zweiter Linie aber auch die Schülerinnen und Schüler, die die Qualität von Unterricht und Schulleben tagtäglich erleben und gut beurteilen können.² Enthierarchisierung und Dezentralisierung, Entbürokratisierung und *Empowerment* der Basis, sozusagen eine organisationsbezogene Bürgerbeteiligung im Schulsystem, das wäre ein verlockendes Angebot, mehr Leben und mehr Alltagsverstand in einen überregulierten Schulbetrieb zu bringen, in einen Schulbetrieb, der - das wissen wir nicht erst seit PISA - dem tatsächlichen Bildungsbedarf von Jugendlichen, gerade im Übergang von der Schule ins Berufsleben nicht gerecht wird.³

Fast zwei Jahre sind seit der rechtlichen Reform der Schulverfassung vergangen. Im Vorlauf war das Modell eigenverantwortlicher Schulen im landesweiten Versuch ProReKo erprobt worden: Berufsschulen, die sich zu Regionalen Kompetenzzentren entwickeln sollten, waren schon früh mit Vollmachten ausgestattet, um direkt vor Ort über Personal- und Sachmitteleinsatz entscheiden zu können. – Im Ansatz "Regionaler Kompetenzzentren" überzeugt die fortschrittliche Idee einer Kommunalisierung bzw. Regionalisierung von Verantwortung für den Übergang von der Schule in den Beruf: Jugendliche und private wie gemeinwirtschaftliche Unternehmen sollten von maßgeschneiderten Bildungsangeboten in der Region profitieren.

¹ Der vorliegende Beitrag ist die überarbeitete Fassung des Vortrags "'Über den Wolken ...' – Grenzenlose Freiheit an den berufsbildenden Schulen?" auf dem Berufsschultag der GEW Niedersachsen am 19. Februar 2008 in Hannover.

² Die eingängige Antwort der Qualitätsbewegung auf die Frage, wie "Qualität" überhaupt zu definieren sei, lautet: "Qualität ist, wenn man's merkt." Das gilt gerade auch für die betroffenen Schülerinnen und Schüler!

³ Nur zur Erinnerung: Über 20 % der 15-Jährigen kommen über ein Grundschulniveau im Lesen und Rechnen nicht hinaus. (Vgl. OECD 2006, zitiert in Anger u.a. 2007, S. 40.) Ca. 10 % jedes Altersjahrgangs verlassen die allgemeinbildende Schule ganz ohne Schulabschluss.– Das nachschulische und vorberufliche Übergangssystem ist zu einem millionenteuren Wartesaal geworden, in dem die persönliche und berufliche Entwicklung junger Menschen, wenn überhaupt, dann eher zufällig gefördert wird. (Vgl. Hiller 2006) Über 50 % aller HauptschulabgängerInnen finden sich inzwischen in diesem in seiner Wirkung zweifelhaften Übergangssektor wieder, zu dem auch Berufsfachschulen gezählt werden müssen, sofern sie, was häufig der Fall ist, die Chancen von Jugendlichen, eine Ausbildung zu finden, nicht erhöhen. (Vgl. Reißig/Gaupp 2007, S. 15) – Trotz oder vielleicht wegen dieser spezifischen Art der Nachförderung nach vorheriger Aussonderung bleiben 15 % jedes Altersjahrgangs bis zum 34. Lebensjahr ohne Ausbildungsabschluss. (Vgl. OECD 2006, zitiert in Anger u.a. 2007, S. 40).

Seit der Novelle des Berufsbildungsgesetzes gibt es endlich auch die Möglichkeit, an berufsbildenden Schulen ein qualifiziertes schulisches Ausbildungsangebot zu machen, wo betriebliche Ausbildungsplätze in der Region fehlen. – Mit der Akquise von Praktikumsplätzen ließe sich die Kooperation zwischen berufsbildenden Schulen und regionaler Wirtschaft über den Rahmen des bisherigen Berufsschulunterrichts und der Mitarbeit in Prüfungsausschüssen der Kammern hinaus intensivieren.

Durchaus hoffnungsvoll stimmende Aussichten also. – Eine Stimmung, die es mit der wehmütigen Liedzeile Reinhard Meys aufnehmen kann: Wie schön müsste es sein, mit dem Kopf durch die Wolken zu stoßen, die alltäglichen Vernebelungen hinter sich zu lassen.

Reinhard Mey ist als subtiler Kritiker alltäglicher Hindernisse auf dem Weg zum Glück beliebt. Nun sind Subtilität und ein gutes Gespür für die wirklichen Fragen und Probleme des schulischen Alltags genau das, was die Kolleginnen und Kollegen in der politisch-administrativen Umgestaltung der berufsbildenden Schulen in Niedersachsen zuweilen schmerzlich vermissen. – Kann man als Schüler oder Schülerin, aber eben auch als Lehrkraft mit den aktuellen Verhältnissen an den berufsbildenden Schulen wirklich glücklich werden? Bekommen die Beschäftigten hier gutes Geld für gute Arbeit? Und bekommen die SchülerInnen und Ausbildungsbetriebe wirklich gute Arbeit für gutes (Steuer-)Geld?

Oder verwandelt sich der Arbeitsplatz Schule immer mehr zu einem "bad job", zu einem Arbeitsplatz, an dem im Sinne moderner, flexibler *New-economy*-Verhältnisse "Mehr Druck durch mehr Freiheit" herrscht, um mit dem Buchtitel von Glißmann und Peters zu fragen.

Freiheit nach Erlasslage

Das Tagungsprogramm des Berufsschultags der GEW, dem etwa 150 Lehrkräfte nicht ohne Grund gefolgt sind, lässt die alltäglichen Konflikte ahnen. In einer Podiumsdiskussion mit einem Verbandsvertreter der niedersächsischen Handwerksunternehmen, einem Vertreter kommunaler niedersächsischer Schulträger und einem Vertreter der niedersächsischen Schulbehörde wurden die Widerstände und Bedenken deutlich, die einer kommunalen Lösung des Problems fehlender Ausbildungsplätze in den Weg gestellt werden: während die kommunalen Schulträger durchaus bereit sind, in der beruflichen (Aus-)Bildung neue Wege zu gehen, nicht zuletzt, weil das Problem ausgegrenzter und perspektivloser Jugendlicher letztlich auf die Kommunen zurückfällt, sorgen sich Handwerksbetriebe, dass ein schulisches Ausbildungsangebot in traditionellen handwerklichen Berufen für die SchulabgängerInnen der Region attraktiver sein könnte als die betrieblichen Ausbildungsplätze; der Aspekt der Einsozialisation in die raue betriebliche Wirklichkeit käme im verwöhnenden Schulklima vermutlich zu kurz.

Statt diesen Konflikt offensiv als einen zu thematisieren, der auf dem Rücken der "unversorgten" Jugendlichen ausgetragen wird und der letztlich mit hohen gesamtgesellschaftlichen Kosten verbunden ist, gab es in der fast dreistündigen Podiumsdiskussion, die sich u.a. um die Frage der Einführung eines anrechenbaren, aber nicht verpflichtend anzurechnenden ersten berufsspezifischen Fachschuljahres einen bemerkenswerten Schwenk: Das gesellschaftliche Anliegen, die nachfolgende Generation beruflich qualifiziert auszubilden und dadurch gleichberechtigt in die Welt ökonomisch eigenständiger Erwachsener aufzunehmen, die Bereitschaft der kommunalen Schulträger, aber durchaus auch der regionalen Unternehmen, hierzu einen Beitrag zu leisten, trat zurück hinter eine gespenstisch anmutende Frage-Antwort-

Struktur, die sich vor allem zwischen den vermeintlich jüngst befreiten und verantwortlichen "Entscheidungsträgern" an Schulen, die aus dem Publikum heraus fragten, und dem Vertreter der Schulbehörde abspielte. Der Vertreter der Handwerksbetriebe und der Vertreter kommunaler Schulträger sowie viele ZuhörerInnen, ich selbst eingeschlossen, wurden immer sprachloser angesichts des Eifers, mit dem der Behördenvertreter nachfragenden SchulleiterInnen auf Detailfragen zur geplanten Einrichtung von BFS-Klassen und zu den Konsequenzen der Abschaffung der Anrechnungspflicht des bisherigen niedersächsischen Berufsgrundbildungsjahres, antwortete.

Kritische Beiträge von der in Sonntagsreden so gelobten kompetenten Basis vor Ort wurden in besserwisserischem Duktus und mit penetrantem Verweis auf die Erlasslage (!) umgehend und wortreich zurückgewiesen. – Plötzlich war man mitten in dem Problem, über das auf der gesamten Tagung engagiert gestritten wurde: Gibt es wirklich neue Freiheiten an den Berufsbildenden Schulen Niedersachsens? – Oder werden die wirklich wichtigen politischen Weichenstellungen nicht doch an übergeordneter Ebene verabredet und dann – entgegen allen Geredes von der Autonomie der Schulen – mit unglaublich akribischen Detailvorschriften und engen Rahmenvorgaben an die Akteure vor Ort, konkret an die Schulleiter zur gefälligen Durch- und Umsetzung nach unten weitergereicht?

Miteinander statt übereinander reden und bestimmen

Man hätte sich Simultanpräsenz in allen Arbeitsgruppen gewünscht, um ein noch realistischeres Bild der sogenannten eigenverantwortlichen Schulen und der pädagogischen Aufgaben, die Lehrkräfte in ihnen täglich zu bewältigen haben, zu gewinnen. – Aber schon die Themenangaben für die parallel laufenden Arbeitsgruppen machen deutlich, welche Aspekte in einer ersten Auswertung des Versuchs, berufsbildende Schulen zu reformieren, aus Sicht der Lehrkräfte und ihrer Interessenvertretung Beachtung finden müssten: Personalräte berichten von ihrer Erfahrung mit den ProReKo-Schulen, eine Deeskalationstrainerin verdeutlichte die heilsame Wirkung von Grenzen im Umgang mit rechtsradikalen Schüler(inne)n. "Wut" war ein weiteres Thema, verbunden mit der Reflexion, wie Konflikte trotz dieser Wut konstruktiv, d.h. ohne (selbst-)demütigende (Ohn-)Machtdemonstration, ausgetragen werden können. Es wurden die Probleme der Teamarbeit in Schulen, die eben nicht nur auf die individuellen Fähigkeiten der Teammitglieder zurückzuführen sind, beleuchtet. In einer weiteren Arbeitsgruppe ging es um die Frage, wie Kolleginnen und Kollegen mehr mit anderen anstatt über andere reden können. Und es ging schließlich um die Frage, wie Lehrkräfte ihre Schülerinnen und Schüler unterstützen können, auch in der Schule selbständig und selbstbewusst zu lernen.

Als ich dieses Programm gelesen und mit wissenschaftlichen Studien zu gelungenen, aber auch zu gescheiterten Organisationsveränderungen verglichen habe, musste ich an einen Tucholsky-Spruch denken, den ich vor kurzem in einem Kommentar zum Linksruck der Wählerschaft in Hessen und Niedersachsen aufgeschnappt hatte, sinngemäß etwa: 'Die Leute verstehen vieles falsch, aber sie fühlen das meiste richtig!'⁴

Übertragen auf unsere Frage nach den neuen Freiheiten an den berufsbildenden Schulen: Auch wenn die Informations- und Bildungsmöglichkeit z.B. über diverse

⁴ Wortwörtlich: "Das Volk versteht das meiste falsch; aber es fühlt das meiste richtig." Kurt Tucholsky respektive Ignaz Wrobel (Pseudonym) (1931) in einer Rezension des Buches "Bauer, Bonzen und Bomben" von Hans Fallada. In: Die Weltbühne Nr. 14, S. 496 vom 7.3.1931

Qualitätsmanagementkonzepte und -techniken oder betriebswirtschaftliche Grundsatzüberlegungen für die einzelnen Kolleginnen und Kollegen im Schuldienst zeitlich begrenzt sind, ist auf das Gefühl der Kolleginnen und Kollegen vor Ort Verlass. Sie spüren genau, welche Probleme dringend zur Lösung anstehen und ob bzw. welche Möglichkeiten und Ressourcen für die Lösung vorhanden sind.

Wozu brauchte es dann aber überhaupt noch einen wissenschaftlichen Einstiegsvortrag auf dem Berufsschultag der GEW? – Ganz einfach. Die Organisatoren dieses Tages wollten den gewerkschaftlich orientierten Kolleginnen und Kollegen die Genugtuung nicht vorenthalten, dass die Probleme, mit denen sie sich tagtäglich in ihren Schulen herumschlagen müssen, wissenschaftlich gut untersuchte Probleme sind und dass die Zusammenhänge, die sie tagtäglich als problematisch empfinden, nicht nur gefühlte, sondern ausgesprochen reale Problem sind.

Nutzen wir also unser Bildungskapital und wenden wir uns für eine genauere Analyse von Reinhard Mey den gewöhnlich gut informierten Kreisen, den Gewerkschaften und einer Forschung zu, die gewerkschaftlichen Fragen systematisch nachgeht; wissenschaftlichen Untersuchungen, die, wie es im Werbeslogan der Hans-Böckler-Stiftung heißt, "Fakten für eine faire Arbeitswelt" liefern.

Selber schuld?

Das neue Niedersächsische Schulgesetz ist mit dem vielversprechenden "Gesetz zur Einführung der eigenverantwortlichen Schule" novelliert worden. Beim Begriff der "Eigenverantwortung" weht uns ein Hauch von Freiheit an. Aber eben nur ein Hauch. Im Begriff der "Eigenverantwortung" schwingt das achselzuckende "Selber schuld!" immer schon mit.

Die gute Absicht des Gesetzgebers, die Qualität von Schulen zu verbessern, soll, so der niedersächsische Kultusminister, durch die Verlagerung von Verantwortung erfolgen: "Wir treten Verantwortung ab an die, die Schule konkret gestalten." (Busemann 2007, 3) Damit gehe Niedersachsen noch über die "alten" Forderungen der Lehrerverbände nach mehr Selbstständigkeit hinaus! "Eigenverantwortung – das meint mehr als Selbstständigkeit und etwas anderes als Autonomie." (Ebd. 5) Und weiter: "Die Freiheit, die wir den Schulen gewähren, ist verbunden mit einer regelmäßigen Überprüfung des Erfolgs der Arbeit. Diese Überprüfung wird wieder Grundlage der Verbesserung der Arbeit, die die Schule selbst anzielen muss. Das nennen wir die Übertragung von Verantwortung, eben die Eigenverantwortlichkeit unserer Schulen." (Ebd.) – Im BWL-Jargon würde man die Verpflichtung, eigene Ziele setzen und erreichen zu müssen, als *management by objectives*, als Führung durch Zielvereinbarungen, bezeichnen; ergänzt durch die Kontrolle des Erfolgs der Lehrerarbeit wechselt die Schuladministration (angeblich) von einer erlassgesteuerten zu einer output-orientierten Steuerung von Schulen.

Ganz sicher, und vom Alltagsverstand her auch gut zu akzeptieren, ist die Freiheit der berufsbildenden Schulen nicht grenzenlos. – Die Frage ist nur: Welche Grenzen gibt es? Und viel wichtiger: Wo treten diese Grenzen in krassen Gegensatz zur eigentlichen Intention des neuen Gesetzes? Wo und wie behindert das in Gesetzesform gegossene Konzept selbst, die Leitidee der sogenannten "eigenverantwortlichen Schule" und deren jeweilige Umsetzung die Verbesserung von Unterrichtsqualität an eben diesen Schulen?

"Konzern Stadt" – Neue Steuerungsmodelle im kommunalen Bereich

Wenn ich im folgenden einige Grundprobleme moderner Unternehmenssteuerung skizziere, dann bleibe ich zunächst nicht im engen Kreis der ProReKo-Erfahrungen mit ihrer Idee vom eigenständigen "Unternehmen" Schule.

Ich will vielmehr Parallelen zu anderen gesellschaftlichen Reformkonzepten aufzeigen, Parallelen zum Beispiel zur Verwaltungsmodernisierung unter dem Schlagwort "Konzern Stadt".

Ganz analog zur schulischen Bildung ging und geht es auch hier um einen allseits beklagten Qualitätsmangel: Behörden und ihre Arbeitsweisen passten vielerorts nicht mehr zu den Ansprüchen der Bürgerinnen und Bürgern an moderne Verwaltungsdienstleistungen. Die kommunalen Dienste galten immer mehr BürgerInnen als intransparent und unflexibel, angemessene Einzelfallentscheidungen seien so nicht zu erreichen. Gemessen an der bürokratischen und bürgerunfreundlichen Qualität der Verwaltungsvorgänge erschien der finanzielle Unterhaltungsaufwand der Behörden überdies zu hoch.

Neue Steuerungsmodelle sollten helfen, die Verwaltungen kundenorientiert zu modernisieren. Seit über einem Jahrzehnt gibt es, angeregt durch die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmodernisierung zahlreiche Baustellen und vielfältige Erfahrungen in diesem Bereich. Schulbehörden und Berufsschulen sind mit ihren Reformbemühungen also keine Vorreiter der staatlichen Modernisierungsbewegung.

Die Erfahrungen mit der kommunalen Verwaltungsmodernisierung sind, u.a. finanziert durch die Hans-Böckler-Stiftung, inzwischen wissenschaftlich ausgewertet und in einem kleinen, handlichen Bändchen bezüglich notwendiger Konsequenzen auch leicht zugänglich gemacht. (Vgl. Bogumil u.a. 2007) Bogumil und andere kommen zu folgenden Schlüssen:

Die Idee der Kundenorientierung ist eine Erfolgsgeschichte, die unbedingt fortgesetzt werden sollte. Nimmt man das ganz naheliegende Interesse der Bürgerinnen und Bürger an einer rechtmäßigen, d.h. verlässlichen und willkürfreien, zügigen Bearbeitung ihrer Verwaltungsangelegenheiten ernst, dann gibt es viele Bereiche, in denen es durch eine veränderte Arbeitsorganisation, durch eine ganzheitliche Sachbearbeitung und durch die Delegation von Entscheidungs- und Zeichnungsbefugnissen an die unterste Sachbearbeiterebene zu positiven Effekten kommt: Mit der Servicequalität steigt nicht nur die Kundenzufriedenheit, auch das Interesse der Beschäftigten an einer anspruchsvolleren, komplexeren Tätigkeit mit mehr Verantwortung wird befriedigt.

In gelungenen Prozessen der Verwaltungsmodernisierung zeichnet sich auch regelmäßig schon der nächste Schritt ab: Während der Kundenbegriff noch auf eine passive Konsumentenrolle statt auf Bürgerrechte abstellt, zielt der Übergang zur "Bürgerkommune" darauf, dass sich Bürgerinnen und Bürger selbst aktiver an kommunalen Planungsprozessen beteiligen. Hierzu müssten ihnen allerdings zunächst Mitgestaltungs- und Entscheidungsmacht eingeräumt werden, ihr politisches und ehrenamtliches Engagement müsste gewürdigt und durch aktive Koordination unterstützt werden. (Vgl. Bogumil, Holtkamp, Kißler 2007, 11ff.)

Kundenorientierung braucht Partizipation

Die Parallele zum neuen Schulgesetz ist leicht zu erkennen: Auch hier soll SchülerInnen und Eltern ein Mitspracherecht in den neu geschaffenen Schulvorständen eingeräumt werden. Es muss nun geprüft werden, ob und wie SchülerInnen und El-

tern in die Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse einbezogen werden können. Welche Verfahren gibt es und welche Personen in der Schule haben die Zeit und die Kompetenz, eine solche Beteiligung verschiedenster Akteure im Schulalltag zu gewährleisten?

– Aus der Sicht der Personalräte ist die Frage noch genauer zu fassen: Welche Veränderungen stehen an, wenn Eltern und Schüler tatsächlich produktiv in schulische Entwicklung und Entscheidungen eingebunden werden sollen? Welche Arbeit ist da zu leisten? Wie müssen sich die Organisationsstrukturen und die Umgangsformen miteinander ändern, wenn eine solche Modernisierung gelingen soll? Welche alten Aufgaben werden abgeschafft, damit für die neuen, großen und ungewohnten Aufgaben auch tatsächlich Zeit ist?

Damit wendet sich der Blick hin zum Personal, das diese Veränderungen, z.B. an den berufsbildenden Schulen Niedersachsens, auf den Weg bringen soll.

Die Mitarbeiter, so auch die Entdeckung der kommunalen Verwaltungsmodernisierer, sind die eigentlichen Akteure des Wandels. Neben Kundenorientierung und Effizienzsteigerung durch diverse Qualitätssicherungsinstrumente wird der Mitarbeiter, etwas seltener die Mitarbeiterin, als Erfolgsfaktor entdeckt. Qualifiziertes und motiviertes Personal wird zur strategischen Ressource der Modernisierung. Das, so die Autoren, sei die Geburtsstunde des Personalmanagements in den Behörden gewesen.

So wie heute viele Kolleginnen und Kollegen mit der "eigenverantwortlichen Schule" die Hoffnung verbinden, dass die Arbeit vor Ort, am unteren Ende der Schulbürokratie mehr Respekt und Anerkennung erhalten wird, so schien auch die Verwaltungsmodernisierung ein Auf- und Ausbruch aus den traditionellen Hierarchien einer Arbeit auf Anweisung. Ganz analog zu den Konzepten industrieller Rationalisierung (Stichworte: *Lean Production* und teilautonome Gruppenarbeit) sollte das Know-how der Beschäftigten zur Organisationsentwicklung gewürdigt und genutzt werden. Nach zehn Jahren Verwaltungsmodernisierung fragen SozialwissenschaftlerInnen allerdings kritisch, wo die Reformdividende für die Beschäftigten abgeblieben ist?

Während die Verwaltungen tatsächlich effizienter und kundenorientierter arbeiten, lasse die Mitarbeiterorientierung in 85 % der reformierten Verwaltungen schwer zu wünschen übrig. Die Reformdividende, die vor allem aus einer stärkeren Partizipation, aus Mitgestaltungsrechten der Beschäftigten bestehen sollte, ist ausgeblieben. Gerade im Bereich der Arbeitsbeziehungen, in der Frage der Gestaltungsrechte und der unabdingbar zugehörigen Qualifizierung der Beschäftigten ist der Modernisierungsbewegung unter dem allgemeinen kommunalen Kostendruck die Luft ausgegangen. Schon 2000 haben Kißler und andere festgestellt: "Die Beschäftigtenbeteiligung gehört zwar zur 'Modernisierungsliteratur' in den Rathäusern, aber in der Modernisierungspraxis selbst spielt sie kaum eine Rolle." (Zitiert nach Bogumil u.a. 2007, 305) Bis heute habe sich daran wenig geändert.

Empowerment braucht (Fort-)Bildung

Was sind die Gründe? Die AutorInnen zeigen, dass Partizipation nicht vom Himmel fällt. Es sind die Vorgesetzten, die Beteiligungsangebote machen müssen, die die Verfahren der Beteiligung organisieren müssen und zwar derart, dass Partizipation eine Bereicherung und nicht bloß eine zusätzliche Belastung für die Beschäftigten ist. – Das, so Kißler, ist in der Verwaltungsmodernisierung viel zu oft mißlungen: "Partizipation wird häufig als 'Spielwiese' gestaltet, auf der die Beschäftigten mitreden dürfen, ohne etwas zu sagen zu haben." (2007, 22) Besonders negativ betroffen von

dieser Art der Pseudopartizipation sind die Beschäftigten im unteren Arbeiter- und Angestelltenbereich. Gerade Frauen können und wollen dem modernen Bild des unbegrenzt belastbaren, flexiblen Menschen, der stundenlang in Qualitätszirkeln und Dienstbesprechungen herumsitzen kann, schon aus familiären Verpflichtungen heraus oft nicht entsprechen.

Bessere Voraussetzungen in den beruflichen Schulen?

Nun könnte man hoffen, dass diese Befunde für die berufsbildenden Schulen nicht relevant sind. Hier arbeiten schließlich überwiegend hochqualifizierte Lehrkräfte, außerdem ist die Hierarchie ohnehin eher flach. Nur in der Männerfrage wäre im Sinne des *Gender Mainstreaming* hochinteressant, wer stärker und mit mehr persönlichem Gewinn an der aktuellen Umgestaltung der berufsbildenden Schulen mitwirkt.

Vielleicht bestehen im akademisch dominierten Schulsystem bessere Voraussetzungen für eine echte Strukturreform in Richtung auf mehr Partizipation. Das Stichwort "Eigenverantwortung" weist ja in diese Richtung: Es verspricht Entscheidungsfreiräume, zugleich aber natürlich die damit verbundene Verpflichtung, Verantwortung zu übernehmen und Rechenschaft abzulegen. Eine solche, von vertrauensvoller Delegation und kompetenter Mitgestaltung geprägte Schulkultur verlangt neue Einstellungen und Verhaltensweisen von Führungskräften wie Mitarbeitern, sie lässt auch die Arbeit der Personalräte nicht unberührt.

Die Personalräte müssen sich mit der Tatsache auseinandersetzen, dass es bei betrieblichen Veränderungen sowohl Gewinner als auch Verlierer gibt.⁵ Es ist offenkundig, dass Partizipation, je nach Bereitschaft und Fähigkeit sich einzubringen, deutliche Polarisierungseffekte zeitigt, die umso krasser zutage treten, je weniger in die Unterstützung des Personals durch Fortbildung und durch die erforderlichen Zeitressourcen investiert wird.

Defizitäre Umsetzungspraxis oder: Führen will gelernt sein

Die Auswertung von über zehn Jahren Verwaltungsmodernisierung im Öffentlichen Dienst deckt eine defizitäre Umsetzungspraxis auf. Dieser Befund gibt mit Blick auf mögliche Auswirkungen des neuen Schulgesetzes zu denken. Kißler resümiert: Die Beschäftigten der modernisierten Verwaltung "(...) sind nicht einfach 'reformmüde', sie sind es vielmehr leid, sich in Rationalisierungsprozesse einbinden zu lassen, auf deren Orientierung sie keinen Einfluss haben, deren Risiken sie aber ausgesetzt sind." (Ebd. 24)

Was ist die vorgegebene, grundsätzliche Orientierung der Reform, die durch das neue Schulgesetz landesweit angestoßen werden soll? Niedersachsens Schulverwaltung macht es uns hier leicht. Es gibt den "Orientierungsrahmen Schulqualität". Er hat zentrale erziehungswissenschaftliche Forschungsergebnisse zu den Faktoren "guten Unterrichts" und "guter Schule" aufgenommen und es gibt nur wenige KollegInnen, die seine Zielsetzung nicht für ein sinnvoll und hilfreich hielten. – Es geht jetzt aber, wie in der kommunalen Verwaltungsmodernisierung, um die Frage, welche Führungs- und Organisationsformen geeignet sind, die Qualitätsansprüche dieses Orientierungsrahmens auch tatsächlich umzusetzen?

⁵ Vgl. Abschnitt 2: "Modernisierungsgewinner und Verlierer: Wie das NSM die Arbeitsbeziehungen und -bedingungen tangiert." In: Kißler 2007, a.a.O., 19ff.

Die bisherigen Erfahrungen mit der Verwaltungsmodernisierung im Öffentlichen Dienst erweisen gerade die Umsetzungspraxis als Achillesferse des Reformvorhabens.

Noch einmal zusammengefasst: Die wissenschaftliche Auswertung hat ergeben, dass die Nutzerorientierung, zunächst als Kundenorientierung, perspektivisch als Bürgerbeteiligung ein zentrales und erfolgreiches Moment der Verwaltungsmodernisierung darstellt. Überall dort, wo Verwaltungsabläufe so verändert werden, dass die Beschäftigten vor Ort mehr Entscheidungsspielräume und –befugnisse haben, steigt mit der Kundenzufriedenheit auch die Mitarbeiterzufriedenheit. Dabei gilt: die Arbeit muss einerseits anspruchsvoll und dadurch anregend, andererseits aber auch bewältigbar sein.

Dazu muss der Rahmen stimmen: Kollegiale Zusammenarbeit, Unterstützung durch Vorgesetzte und Fortbildung in fachlichen Fragen sind die Voraussetzungen für ein gelingendes Reformprojekt. – Menschen lieben es, sinnvolle Dienstleistungen für ihr Gemeinwesen zu erbringen. Das ist eine unbestreitbare Tatsache, für deren Erklärung ein einfaches psychologisches Theoriemodell, z.B. das psychoanalytische ausreicht. Für diese Erkenntnis muss ich weder die Systemtheorie, noch die Hirnforschung und auch nicht die Evolutionsbiologie bemühen. – Fundamentale Einsichten brauchen keinen besonders komplizierten theoretischen Überbau. Sie lassen sich allein mit dem Alltagsverstand sehr gut auf den Punkt bringen, besonders gelungen zum Beispiel in der gewerkschaftlichen Forderung nach "gutem Geld für gute Arbeit".

Arbeit muss Sinn machen

Kommen wir also auf unsere Reformbaustelle, die berufsbildenden Schulen und den Orientierungsrahmen Schulqualität zurück: Arbeit muss Sinn machen und nur sinnvolle Arbeit kann gute Arbeit sein.

Unbefriedigende Reformen sind solche, die falsche Akzente setzen. Das Kerngeschäft von Lehrerinnen und Lehrern, das erfolgreiche Unterrichten, die wirkungsvolle pädagogische Unterstützung von Lernprozessen darf nicht unter einem Berg neuer Vorschriften, Kompetenzzuweisungen, z.B. an Schulleiter und Schulvorstände, oder Kompetenzwegnahmen, z.B. von den Gesamtkonferenzen, begraben werden.

Die Konzentration auf Rechts- und Verwaltungsfragen sowie auf Methoden einer schematischen, aus der Betriebswirtschaftslehre übernommenen Entwicklungs- und Evaluationskultur droht, Lehrkräfte von ihrem eigentlichen Kerngeschäft zu entfernen.

Obwohl die meisten LeserInnen vermutlich kein Beispiel brauchen, nutze ich doch das Internet, das die Verdeutlichung möglicher Abwege so leicht macht: So findet man einen Vortrag, vielleicht eine Schulungsunterlage, über das Controllingkonzept einer ProReKo-Schule in Emden, der BBS I, deren wirkliche Verhältnisse ich im übrigen überhaupt nicht kenne, aber hier geht es eben um die Art und Weise, in der Kolleginnen und Kollegen vor Ort eine Leitidee präsentiert wird, für die sie allerdings, glaubt man an das Funktionieren traditioneller Führungsmuster, gar nicht gewonnen werden müssen, denn die Qualitätssicherung der schulischen Abläufe nach dem EFQM-Modell ist in Niedersachsen schon seit einigen Jahren per Erlass vorgeschrieben.

An der besagten Schule wurde also am 8. Oktober 2007 das Schulische Controlling-Konzept vorgestellt.⁶ Ausgehend vom EFQM-Schema, das zwischen "Befähigern"

⁶ Vgl. B.J. Visser: Controlling-Konzept Stand: 08.10.2007, im Februar 2008 via *google*

und "Ergebnissen" in der Leistungserstellung von Schulen unterscheidet, wobei die Ausbuchstabierung von EFQM in *European Foundation of Quality Management* zum Verständnis auch nicht wirklich weiterhilft, werden 28 Powerpoint-Folien präsentiert. Im Sinne unseres Kerngeschäftes wird es erstmals auf der Folie 27 interessant:

Unter der bemerkenswerten Überschrift "... was gibt es noch zu sagen?" finden sich nach viel betriebswirtschaftlichem Neusprech – zwei wichtige Aussagen, bei denen man sich doch fragt, wieso sie quasi in den Anhang des Vortrags geraten sind. Der erste Satz lautet: Die Verbesserung der Unterrichtsqualität steht im Mittelpunkt. Der zweite Satz: alle Kollegen sind einzubinden.

Alle Kollegen sind bei der Verbesserung der Unterrichtsqualität einzubinden!

Hier macht das Programm des GEW-Berufsschultages unmittelbar Sinn: Es geht um eine gelungene Kommunikation im Kollegium, mit der Schulleitung, mit SchülerInnen und Ausbildern. – Die Verschiebung auf technokratische und organisatorische Veränderungen von Schulen ist im wahrsten Sinne des Wortes verrückt.

Verrückt wird hier der Fokus, der sich stattdessen dringend mit den zentralen Aufgaben von Schule befassen müsste: Förderung aller Jugendlichen, erfolgreiche Begleitung und Unterstützung von Jugendlichen im Übergang von der allgemeinbildenden Schule ins Berufs- und Arbeitsleben. Welche Art von Unterricht könnte das leisten? Welche Art kollegialer Kooperation hilft, um sich für die alltägliche pädagogische Arbeit zu professionalisieren?

Auch von Vertretern der Erziehungswissenschaft wird beklagt, dass die Betriebswirtschaft das Kommando über die Schulen übernommen hat, dass die pädagogische Weiterentwicklung, gemessen am Aufwand organisatorischer Veränderungen nicht wirklich vorankommt. Aus dem früher diagnostizierten Reformstau ist ein Reformchaos geworden, eine Reformbaustelle, auf der nicht einmal mehr die Standspur befahrbar ist.

Die fehlgeleiteten Energien lassen sich ironischerweise durch die eigens mit viel Aufwand eingerichteten Schulinspektionen selbst belegen: Erste Ergebnisse aus der Schulwirklichkeit von 880 in 2006 inspizierten Schulen in Niedersachsen (darunter 59 berufsbildende Schulen) wurden im Landesschulbeirat diskutiert: Auffallend schlechte Ergebnisse gab es bei der Unterstützung der Lernprozesse der SchülerInnen, hier schnitten 75 Prozent der inspizierten Schulen unterdurchschnittlich ab. Ebenfalls problematisch ist die schlechte Nutzung der Unterrichtszeit für wirkliche Lernprozesse. Hier schnitten 40 Prozent der Schulen unterdurchschnittlich ab. Ganz katastrophal waren die Ergebnisse zur inneren Differenzierung und einer Nutzung von Partner- und Gruppenarbeit im Unterricht: hier schnitten 90 Prozent der untersuchten Schulen unterdurchschnittlich ab.⁷

Das sind nun aber genau die erwartbaren Ergebnisse, die man mit der bisherigen Schul- und Unterrichtsforschung, zuletzt mit den PISA-Studien, hätte vorhersagen können. Man kann der Schulinspektion also zugute halten, dass sie die Diagnosekompetenz im Schulsystem auf das ohnehin vorhandene wissenschaftliche Niveau angehoben hat. Die naheliegende Frage bleibt aber: Wie können Lehrkräfte zu den wirklich wichtigen Fragen pädagogischer Arbeit zurückfinden?

⁷ Diese und weitere Ergebnisse wurden in einem Bericht über die bisherige Arbeit der Schulinspektion auf der Sitzung des niedersächsischen Landeschulbeirats am 22.11.2007 präsentiert.

Lernen Lehren als Handwerkskunst

Ich will noch eine zweite Parallele zu den großen Umkrempelungsversuchen moderner Gesellschaften ziehen und dazu einen letzten wissenschaftlichen Zeitzeugen dieser Veränderungen aufrufen, den amerikanischen Soziologen Richard Sennett. Mit seinem Buch: "Der flexible Mensch" hatte er 1998 den neuen Geist des finanzmarktgetriebenen Kapitalismus beschrieben, der die Vernutzung und Verwertung der Humanressource Mensch ohne Rücksicht auf das, was für Menschen gute Arbeit bedeutet, vorantreibt. – In einem weiteren Buch mit dem schlichten Titel "Respekt" hat er 2002 eine Umkehr zu Werten der Verlässlichkeit, der Loyalität und der wechselseitigen Anerkennung von Menschen in Arbeitsbeziehungen gefordert.

Und soeben ist sein Buch "Handwerk" erschienen: Sennett zeigt darin, wie wichtig es Menschen ist, eine Sache um ihrer selbst willen gut zu machen, welche Bedeutung berufliches Können und Berufsstolz in jeder Lebensgeschichte haben. Und er überbringt eine zentrale Botschaft: Er kritisiert das Gewese, das um Hochbegabung, Höchstleistungen und Exzellenzinitiativen gemacht wird und hält dagegen, dass die ganz normalen Menschen eigentlich viel interessanter sind. Im Berufsleben kommt es nicht auf Einzelbegabungen und besondere Talente, auf vermeintlich angeborene, gar charismatische Fähigkeiten an. Der Schlüssel zum Erfolg liegt vielmehr in einer gründlichen Ausbildung und in einer kollegialen Arbeitsatmosphäre und Kooperation, in der man tagtäglich voneinander lernt.

Um etwas von seinem "Handwerk" zu verstehen, und das meint Sennett hier im umfassenden Sinne jeder professionell ausgeübten Tätigkeit, braucht es vor allem reflektierte Erfahrung. Jeder Mensch kann in fast jedem Beruf richtig gut werden; es braucht nur etwa 10.000 Stunden⁸ Übung, dann ist vom exzellenten Cellospiel bis zur hervorragenden Unterrichtsstunde alles möglich.

Vor diesem Hintergrund kann ich alle Lehrkräfte nur darin unterstützen, selbstbewusst die Forderung zu vertreten, dass sie ein Recht darauf haben, in ihrer professionellen Entwicklung als Lehrerin oder Lehrer, als Schulleiterin oder als Personalrat zeitlich und organisatorisch unterstützt und nicht etwa behindert zu werden. Nach den vorliegenden wissenschaftlichen Erkenntnissen über Neue Steuerungsmodelle sollte jede und jeder in Zukunft darauf achten, sich nur an solchen Aktivitäten zu beteiligen, die die eigene professionelle Entwicklung in diesem Sinne voranbringen.

Literatur

- Anger, Christina/Plünnecke, Axel/Seyda, Susanne (2007): Bildungsarmut – Auswirkungen, Ursachen, Maßnahmen. In: APuZ. Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. 28/2007, Themenheft Hauptschule, 39–45.
- Bogumil, Jörg/Holtkamp, Lars, Kißler, Leo/Kuhlmann, Sabine/Reichard, Christoph/Schneider, Karsten/Wollmann, Hellmut (2007): Perspektiven kommunaler Verwaltungsmodernisierung. Praxiskonsequenzen aus dem Neuen Steuerungsmodell. Berlin
- Busemann, Bernd (2007): Eigenverantwortliche Schule: Der Weg aus dem PISA-Tal. In: Busemann/Oelkers/Rosenbusch (Hrsg.): Eigenverantwortliche Schule – ein Leitfaden. Konzepte, Wege, Akteure. Köln, 3-10
- Glißmann, Wilfried/Peters, Klaus (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg
- Hiller, Gottfried (2006): Kein Abschluss ohne Anschluss?. In: Lehren und Lernen, Zeitschrift für Schule und Innovation in Baden-Württemberg. Jg. 32, Heft 8/9, S. 24-33
- Kißler, Leo (2007): Warum die kommunale Verwaltungsmodernisierung (fast) scheitert ist oder: Wo bleibt die "Reformdividende" für die Beschäftigten? In: Bogumil u.a., a.a.O., 17-26

⁸ Das sind gerade mal fünfeinhalb Jahre Konzentration auf ein Kerngeschäft.

- Reißig, Birgit/Gaupp, Nora (2007): Schwierige Übergänge von der Schule in den Beruf. In: APuZ. Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. 28/2007, Themenheft Hauptschule, 10–17.
- Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch. Berlin
- Sennett, Richard (2002): Respekt im Zeitalter der Ungleichheit. Berlin
- Sennett, Richard (2008): Handwerk. Berlin