

Qualitätsverhinderung durch Verregelung

Fünf Fallbeispiele: Wie Gesetze und Behörden verhindern, dass die Schule besser wird.

Friedrich Mahlmann, SLV NRW

Im Dezember 2001 war es soweit. Da erschien PISA, die internationale Schulvergleichsstudie. Sie hat wieder gezeigt: Die deutschen Schulen sind allenfalls mittelmäßig, eher darunter. Die Gründe dafür sind vielfältig, aber zu den schwerwiegendsten gehört gewiss die deutsche Gründlichkeit, mit der wir unser Bildungswesen reguliert, über einen Kamm geschoren, mit dem lähmenden Kleister des öffentlichen Dienstrechts überzogen haben.

In unseren Schulen regieren Gesetze, Erlasse und Verfügungen, exekutiert von einer Schulaufsicht, in der die Pädagogik hinter die Juristerei zurücktritt immer schön im Sinne der Chancengleichheit und Rechtsstaatlichkeit. Die Erbarmungslosigkeit, mit der wir in diesem Land das einmal als richtig Erkannte pervertieren, macht uns so schnell keiner nach. Fünf Beispiele zeigen, wie Bürokratie und Dienstrecht die Schule daran hindern, besser zu werden. Alle Namen sind geändert; die beschriebenen Begebenheiten haben sich so oder ähnlich zugetragen.

SUSANNE HÜTEMANN leitet seit sechs Monaten eine Grundschule auf dem Lande. Sie ist 42, die sechs Kolleginnen an ihrer Schule deutlich über 50 und allesamt mit Gatten in gehobenen gesellschaftlichen Positionen: Landarzt, Apotheker, Bürgermeister und was es sonst noch so gibt rund um den Kirchturm.

Vor der Übernahme ihres neuen Jobs hat sich Susanne Hütemann in Personalführung fortgebildet und gelernt, dass Teilhabe an allen Entscheidungen das Verantwortungsgefühl der Mitarbeiterinnen stärkt.

Ihre Vorgängerin, die den Dienst wegen einer vegetativen Dystonie (nervöser Erschöpfung) vorzeitig quittieren musste, hat der neuen Schulleiterin eine Kultur des Konsenses hinterlassen. Alle Kollegen sind sich einig, jede Unterrichtsstunde auf 40 Minuten zu verkürzen und jeden Geburtstag in der großen Pause mit Kuchen und einem Gläschen Sekt zu feiern. Während die Bürgermeisterin die Weihnachtsferien wegen der ausgezeichneten Schneeverhältnisse in den Dolomiten gerne um drei Tage verlängert, möchte die Arztgemahlin zwei Tage vor den Sommerferien einen Billigflug auf die Malediven nutzen.

Susanne Hütemann widersetzt sich dieserart von Konsens: Sie lehnt Urlaubsanträge ab, revidiert den Stundenplan. Nach vier Wochen beschwert sich die Lehrerratsvorsitzende bei der Bezirksregierung über den gestörten Schulfrieden. Eltern werden mobilisiert, Susanne Hütemann - neu und zugereist - kommt als zickige Querulantin an den dörflichen Pranger. Bei der Schulaufsicht treten die Verwalter und Juristen auf den Plan: Hauptsekretäre, Amtsinspektoren, Oberregierungsräte. Jahrelang darin geübt, keinen Staub aufzuwirbeln, suchen sie nach der geräuschlosen Lösung und versetzen Susanne Hütemann kurzerhand an eine

andere Schule. Auf ihre alte Stelle zieht die Bürgermeistersgattin: Der restaurierte Schulfrieden senkt sich über das Land.

Merke: Mut an öffentlichen Schulen ist hinderlich.

EUGEN OBERMANN hat Glück gehabt: Er kann damit rechnen, in neun Monaten zum Studiendirektor befördert zu werden. Dann ist er 52 und hat bis zur Pensionierung noch gut 10 Jahre. Das Max-Weber-Gymnasium, an dem er seit 1980 arbeitet, hätte ohne ihn nicht seinen hervorragenden Ruf. Er war erst 34 und seit 6 Jahren im Dienst, als ihn sein damaliger Schulleiter bat, Verantwortung für die Erprobungsstufe zu übernehmen. Belohnen konnte der Direktor das Engagement jedoch nicht: jede Schule verfügt nur über eine bestimmte Anzahl von Beförderungsstellen. Und die waren in jenen Tagen alle von älteren Kollegen besetzt. Geld, um die Extraarbeit zu honorieren, stand der Schule auch nicht zur Verfügung.

Dennoch: Halbe Sachen waren nicht Obermanns Ding. Also kniete er sich rein, verhandelte, konferierte mit Kollegen, rang der Schulaufsicht für jede Neuerung auf Vierfachvordruck die Genehmigung ab und gab der Erprobungsstufe des Max-Weber-Gymnasiums ein völlig neues Gesicht. Die einzige Entlohnung blieb seine eigene Begeisterung, den Erfolgsbeweis lieferten steigende Schülerzahlen. Im Jahre 2000 schließlich wurde dem Max-Weber-Gymnasium eine neue Beförderungsstelle zugeteilt. Nach fast 17 Jahren konnte Obermann auf gerechtes Entgelt für seine Leistung hoffen. Aber natürlich nicht einfach so, nicht ohne Papierkram und nicht ohne Bürokraten: Obermann musste sich erst mal bewerben, wurde von der Schulaufsicht einen Tag lang examiniert, bekam eine dienstliche Beurteilung.

Vier Wochen danach kam ein Formblatt mit der Schulpост. Die Bezirksregierung ließ ihn wissen, dass die Absicht bestehe, ihm die Stelle eines Erprobungsstufenleiters am Max-Weber-Gymnasium zu übertragen. Bevor dies jedoch durch eine Beförderung besiegelt werde, müsse er sich neun Monate

lang in seiner neuen Aufgabe bewähren. Obermann hätte gelacht, wenn ihm danach zumute gewesen wäre.

Merke: Wer hofft, dass sich Engagement an öffentlichen Schulen lohnt, braucht einen langen Atem

RUDI MALZAHN ist krank, und zwar jeden Morgen, bevor er zur Schule aufbrechen will. Wenn er die Kraft dazu hat, ruft er seinen Schulleiter um 7.30 Uhr an und teilt mit, dass er nicht zum Dienst erscheinen kann. Manchmal fehlt ihm diese Kraft. An der Schule weiß keiner so genau, was aus seinem Unterricht, werden soll. Kommt er, kommt er nicht? Eine vernünftige Vertretung kann nicht eingerichtet werden, Malzahn ist Beamter und besetzt eine Planstelle.

Seine Krankheit ist schwer zu diagnostizieren, und die ärztlichen Bescheinigungen, mit denen er seine Arbeitsunfähigkeit belegt, kommen heute vom Augenarzt, morgen vom Orthopäden, übermorgen vom Neurologen. In der benachbarten Großstadt gibt es 245 Ärzte. Die Gynäkologie ist die einzige Fachrichtung, die bei seinen zahlreichen Arztbesuchen bisher nicht hilfreich sein konnte. Der hinzugezogene Amtsarzt findet nichts, der Schulleiter ist ohnmächtig. Er berichtet fast täglich der Bezirksregierung. Als Eltern massiv intervenieren, wird Malzahn schließlich versetzt. Artig stellt er sich seinem neuen Schulleiter vor. Dann beginnt das ganze Spiel von neuem.

Merke: An öffentlichen Schulen ist gut Überwintern.

MARKUS BEERHOFF ist seit zwei Jahren Vertretungslehrer an einer Grundschule im Ruhrgebiet. Die Kollegin, deren Planstelle er vorübergehend besetzt, befindet sich im Erziehungsurlaub. Die Arbeit mit 28 Zweitklässlern, von denen nur die Hälfte zu Hause Deutsch spricht, ist so kurz nach dem Examen eine richtige Herausforderung. So ganz toll war sie nämlich nicht gewesen, seine zweite Staatsprüfung.

Ein türkischer Junge hatte in der entscheidenden Lehrprobe Beerhoffs Unterricht

gesprengt, als er heulend in die Stunde platzte, weil sein Vater ihn nach Anatolien zurückschicken wollte. Das Problem war durch diverse Hausbesuche zu lösen, Beerhoffs verpatzte Examensstunde jedoch nicht zu retten -, als Gesamtnote hatte er ein »Befriedigend« bekommen.

Die Stunde der Wahrheit kommt, als die Kollegin, deren Stelle Beerhoff kommissarisch wahrnimmt, ganz aus dem Dienst scheidet, ihre Position also dauerhaft besetzt werden kann. Natürlich bewirbt Beerhoff sich, seine Schulleiterin unterstützt ihn nach Kräften, Eltern und Schüler freuen sich, sie mögen den jungen Lehrer und wissen, dass er für sie durchs Feuer geht. Kurzum: Alle wollen Beerhoff - nur das Kultusministerium nicht. Die Stelle geht an eine Bewerberin aus Bad Godesberg. Sie hat die Schule noch nie gesehen, aber dafür ein Examen mit »Gut minus«. Im öffentlichen Dienst gilt das Prinzip der Bestenauslese, und deshalb konnte der Computer bei der Kandidatenauslese gar nicht anders. Zwei kommt vor drei.

Merke: Im öffentlichen Schulwesen waltet das Gesetz ohne Ansehen der Person.

ALFRED KANNITVERSTAN leitet das Georg-Büchner-Gymnasium. Er hat ein Problem. Ein Lehrer geht in Pension, an eine Neubesetzung ist nicht zu denken. Denn an den Gymnasien seines Bundeslandes gehen mit Ende des Schuljahrs 2565 Lehrerinnen und Lehrer aus Altersgründen in den Ruhestand, 700 allein im Regierungsbezirk Kalkenau. Kalkenau ist allerdings seit fünf Jahren wegen rückläufiger Schülerzahlen personell überbesetzt. Deshalb kommen die Pensionäre der Landesregierung gerade recht.

Das Georg-Büchner-Gymnasium liegt nicht im Trend des Bezirks, hier steigen die Schülerzahlen. Einen Ersatz für den pensionierten Kollegen gibt es dennoch nicht. Dafür hat die Schule im Nachbarort zwei Lehrer zu viel. Wegen ihrer Eigenheime wollen sie einer Versetzung nicht zustimmen. Im Bezirk stimmt es mit den Lehrerstellen jetzt wieder einigermaßen. Alfred

Kannitverstan muss sehen, wie er zurechtkommt.

Merke: Das öffentliche Schulwesen sieht immer das große Ganze.

Was geht vor in einem Staat, in dem der wichtigste Bereich gesellschaftlicher Lebenserhaltung einem öffentlichen Dienst überlassen wird, in dem Effizienz, Erfolgskontrolle, das Interesse der Schülerinnen und Schüler kaum eine Rolle spielen?

In Nordrhein-Westfalen stehen fast 7000 Schulen unter staatlicher Lenkung. Eine grundlegende Änderung ist allenfalls angedacht. Sie muss bedeuten, dass jede einzelne Schule zwar staatlich finanziert wird, jedoch eigenverantwortlich handelt. Für das Geld, das die Gesellschaft in sie investiert, müssen nachprüfbar Ergebnisse zu besichtigen sein. Arbeitgeber für Lehrerinnen und Lehrer ist dann nicht das Land, sondern die Schule vor Ort: Sie muss entscheiden, wer eingestellt wird und wer entlassen - mit allen Möglichkeiten und Risiken eines kleinen oder mittelständischen Unternehmens, betriebsbedingte Kündigung und Schließung eingeschlossen.

300 nordrhein-westfälische Schulen dürfen ab 2002 ausprobieren, wie sie ohne staatliche Gängelung zurechtkommen. Im Projekt Selbstständige Schule erhalten sie weitgehende Freiheiten: Sie dürfen selbst entscheiden, wie sie ihr Geld ausgeben, wen sie einstellen und wie sie den Unterricht gestalten, etwa ob sie den 45-Minuten-Rhythmus beibehalten.

Damit kann sich Nordrhein-Westfalen an die Spitze der Bundesländer setzen, die ihre Schulen aus der Unmündigkeit entlassen. Hätten alle Schulen solche Bedingungen - jede Wette, dass Deutschland bei den internationalen Vergleichsstudien in Zukunft auf einem der vorderen Rängen läge.

von Friedrich Mahlmann,
zuerst erschienen in der Wochenzeitschrift
»ZEIT« vom 06. 09.2001