

Dr. Kirsten Lehmkuhl hielt das Hauptreferat bei der Fachtagung des GEW-Referates Berufsbildende Schulen am 17. März in Verden. Wir veröffentlichen das Referat hier im Wortlaut.

**Die Zukunft der berufsbildenden Schulen in Niedersachsen:**

## **"Götterdämmerung oder Aufbruch zu neuen Ufern?"**

**Kirsten Lehmkuhl:**

„Die GEW Niedersachsen hat diese Frage zum Motto ihrer Fachtagung am 17. März 2005 in Verden gemacht. Im nachfolgend abgedruckten Eingangsreferat habe ich diese Frage gleich zu Beginn mit einem unspektakulären "Weder-Noch" beantwortet. Nicht zuletzt, um damit ein aktuell höchst brisantes, politisches Problem anzusprechen: Es ist nämlich total out, unspektakulär zu sein.

Politik wird heute vorzugsweise zwischen solchen apokalyptischen Szenarien des Untergangs der gesamten germanischen Götterwelt und dem Aufbruch in eine neue, wenn auch unbekanntere, so doch in jedem Fall als besser imaginierte Welt inszeniert.

Die Diffamierung der Gegenwart ist hoffähig geworden. Und mit dieser Diffamierung der Gegenwart geht die Entwertung der Errungenschaften der Vergangenheit einher.

Diese geistige Verfassung lässt sich gut an einem Beispiel aus Hessen illustrieren: Dort läuft die Einführung der neuen Verwaltungssteuerung auf Hochtouren. Der für den Bereich der Schulen für Erwachsene zuständige Projektleiter des hessischen Kultusministeriums, Hans-Peter Hochstätter, hat einer Zwischenbilanz im Jahr 2002, vielleicht in unfreiwilliger Komik, ein kurzes Kafka-Stück vorangestellt, das den Titel "Der Aufbruch" trägt.<sup>1</sup>

Die zentrale Botschaft lautet: "(...) nur weg von hier. Immerfort weg von hier (...). 'Weg-von-hier' das ist mein Ziel." - Bemerkenswert an diesem kafkaesken Aufbruch: ein umsichtiger Knecht mahnt seinen Herrn noch, den Proviant nicht zu vergessen. - Der im Aufbruch befindliche Herr steht allerdings über solchen kleinkarierten Messer-und-Gabel-Fragen: Er antwortet, er brauche keinen Essvorrat. Die Reise sei so lang, dass er verhungern müsse, wenn er auf dem Weg nichts bekomme. Der zum Aufbruch entschlossene Herr gerät ins Schwärmen: "Kein Essvorrat kann mich retten. Es ist ja zum Glück eine wahrhaft ungeheuerere Reise."<sup>2</sup>

Was auch immer hier die subtilere Intention Kafkas war, der Knecht steht als Volltrottel da: Verhaftet in alten Routinen, Proviantbeutel anratend, wie zu Omas Zeiten, und keinerlei Gespür für das Glück des Aufbruchs zum unbekannteren Anderen, zu neuen Ufern.

Muss man sich sowas als Gewerkschafter bieten lassen?

Wie schafft es eine Kultusbürokratie, gegen deren zentralistische Bevormundungen und Fehlplanungen Lehrkräfte vor Ort, zumal die gewerkschaftlich engagierten,

<sup>1</sup> Vgl. Hochstätter, Hans-Peter: Neue Verwaltungssteuerung und Entwicklung der Schulen für Erwachsene. Pädagogische Ergebnissteuerung als Schlüssel. Diskussionspapier zum Abschluss der Vorbereitungsphase im Einführungsprojekt Erwachsenenbildung. Juni 2002

<sup>2</sup> zitiert vom Deckblatt des Diskussionspapiers von Hochstätter 2002

seit Jahrzehnten angekämpft haben, heute den Spieß umzudrehen und all jene als ewig Gestrige, als uninspirierte Bedenkenträger und hasenfüßige Zauderer zu denunzieren, die nicht bereit sind, in neuen Steuerungsmodellen und Qualitätsmanagementsystemen die unhinterfragbare Lösung aller Probleme des beruflichen Schulwesens zu sehen?

Nun sind wir hier heute nicht zusammengekommen, um zu dieser primitiv polarisierenden Polemik einen Folgebeitrag zu leisten. Im Gegenteil: Die allermeisten von Ihnen haben sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten mit hohem Einsatz an der Schulreformerarbeit in Niedersachsen beteiligt. Gerade das legitimiert Sie, heute eine nüchterne Bilanz zu ziehen, ob und wie das *Projekt Regionale Bildungszentren*, das *EFQM-Modell zur Qualitätsentwicklung* und das neue Konzept der *niedersächsischen Schulinspektion* die pädagogische Arbeit an den Schulen verändert haben. Sofern sich dabei kafkaeske Züge finden, werden wir uns nicht schwärmerisch an ihnen delectieren, sondern Omas Proviantkorb - gerade in Zeiten von *fastfood* und Diät-Cola - dagegenhalten.

Lassen Sie uns, sozusagen als Hintergrundinformation, kurz einen Blick auf die jüngere Geschichte der Verwaltungsreformen und des Qualitätsmanagements werfen: Mitte der 80er Jahre hatte sich die hierarchisch-tayloristische Massenproduktion vieler Konsumgüter, allen voran die amerikanische und die europäische Autoindustrie, in eine Sackgasse manövriert.

Die Produktion konnte nur unflexibel auf veränderte Kundenwünsche reagieren, die Beschäftigten litten unter stumpfsinnig kleinteiliger Arbeit auf Anweisung, die, zentral geplant auch noch beständig zu Ungereimtheiten und Fehlern bei der Umsetzung führte. Das Erfahrungswissen der Beschäftigten vor Ort wurde geringgeschätzt, absurd, wenn man bedenkt, dass viele Planungsfehler nur mit diesem Erfahrungswissen ausgebügelt werden können.

Neben den formell vorgeschriebenen Betriebsabläufen existierte eine zweite Wirklichkeit, offiziell und auf dem Lohnstreifen nicht anerkannt, aber dennoch unentbehrlich für den täglichen Ablauf der Produktion. Die auch aus unserem Schulleben wohlbekannten grauen Maßnahmen.

Asiatische Unternehmen, allen voran japanische und koreanische, standen nur wenige Jahre zuvor vor den gleichen Problemen. Sie vollzogen einen Paradigmenwechsel der Unternehmensführung, so erfolgreich, dass in den USA und in Europa Riesenkonzerne, z.B. in der Unterhaltungselektronik und in der Fotobranche, vom Markt gefegt wurden. Die asiatische Firmenphilosophie hatte sich grundlegend verändert: Der Kunde war ins Blickfeld geraten. Seine Ansprüche wurden in jeder erdenklichen Form eingeholt und in der Entwicklung und Verbesserung von Produkten berücksichtigt. Und zugleich wurden die Beschäftigten, ihre Verbesserungsvorschläge, ihr Know-how, ihre kooperatives und kreatives Potential ins Zentrum unternehmerischer Entwicklungsstrategien gestellt. - Dieses erfolgreiche Vorgehen ist in den 80er und frühen 90er Jahren, erinnert sei an den publizistischen Erfolg der MIT-Studie über die so genannte "zweite Revolution in der Automobilindustrie", im Westen angekommen.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. Womack/Daniel/Roos (1991): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Frankfurt am Main. Unter berufspädagogischem Aspekt ausführlich besprochen in Lehmkuhl, Kirsten (1994): Das Konzept der Schlüsselqualifikationen in der Berufspädagogik. Eine ausreichende Antwort auf die Qualifizierungsanforderungen der flexiblen Massenproduktion? Alsbach/Bergstraße

Qualitätszirkel, job-enlargement, job-enrichment, Schnittstellen zu Nahtstellen machen, kontinuierlicher Verbesserungsprozess und schließlich die erste prozessorientierte Qualitätssicherungsnorm, die ISO 9000ff. - wer erinnert sich nicht an die mit diesen Schlagworten und Konzepten verbundene Aufbruchsstimmung. - Wie heute viele Kolleginnen und Kollegen an den Berufsschulen, waren die Arbeitnehmer damals inspiriert vom frischen Wind in den Fabrikhallen, vom absehbaren Ende einer unsäglichen Bevormundung in Fachfragen durch vorgesetzte Stellen, denen die erforderliche Kenntnis des Alltagsgeschäfts allzu oft abging. - "Intelligenter, nicht härter arbeiten" hieß die Losung. Co-Management und Rationalisierungspartnerschaft waren Konzepte, die angesichts rezessiver Tendenzen in den westlichen Industrienationen auch für die gewerkschaftliche Interessenvertretung attraktiv schienen.<sup>4</sup>

Da insbesondere die fremdbestimmt-arbeitsteiligen und hierarchischen Strukturen der Industrieunternehmen - und hier nicht zuletzt der ineffiziente Überbau der Industrieverwaltungen, die sogenannten Krawattenbunker - in den Blick geraten waren, schien es naheliegend, auch in der Öffentlichen Verwaltung und den staatlichen Dienstleistungseinrichtungen mehr Interesse für die Nutzer, die Patienten und Klienten zu entwickeln und durch eine andere, weniger hierarchisch-bürokratische Arbeitsorganisation mit dem gleichen Geld bessere Dienstleistungen anzubieten.

Bis heute gilt: Wer sollte da etwas dagegen haben?

Ich selbst gehöre zu denjenigen, die damals fasziniert den ungeheuren Elan und auch die teilweise handfesten Erfolge bewunderten, mit denen die unterschiedlichsten Betriebe von einer anweisungsorientierten auf eine stärker dezentrale, teilautonome Gruppenarbeit mit mehr Entscheidungsbefugnissen für die Beschäftigten vor Ort umstellten. Die Rede von der "Reprofessionalisierung der Facharbeit" machte die Runde. - In der Berufspädagogik tauchte der Begriff der Schlüsselqualifikationen auf. Damit waren eben jene Qualifikationen gemeint, die jenseits der anweisungsorientierten Anwendung von Fachwissen, die selbständige Planung, Auswertung und Verbesserung von Arbeitsabläufen in Arbeitsgruppen ermöglichen sollten. - Dabei bilden die klassischen Professionen, vor allem der Arzt sowie der Anwalt und Notar den Referenzpunkt: Professionen zeichnen sich durch hohes Fachwissen und Professionsethos aus, das heißt einerseits durch die Kenntnis und andererseits durch die ethische Verpflichtung auf den *state of the art*, eben auf die geltenden Regeln der Kunst. Standards zu setzen und zu erfüllen blieb der Profession selbst vorbehalten. Autonomie und Selbstverwaltung sind aus soziologischer Sicht die herausragenden Kennzeichen der Angehörigen einer Profession.

Zu einer vollständigen Umsetzung dieses neuen Produktionsparadigmas von (Teil-) Autonomie und vergrößerten Selbstbestimmungsrechten in der Arbeitsgestaltung ist es aber nie gekommen. Progressive Ansätze sind in einem Prozess der so genannten Neotaylorisierung angesichts ökonomischer Unwägbarkeiten nach dem Motto "lieber den Spatz in der Hand, als die Taube auf dem Dach" teilweise schon wieder zurückgenommen worden. In der Industrie war es die Wucht der lang anhaltenden ökonomischen Krise infolge einer strukturellen Überakkumulation von Verwertung suchendem Kapital und Überkapazitäten in der Produktion, die die

---

<sup>4</sup> Vgl. Klitzke, Udo/Betz, Heinrich/Möreke, Mathias (2000) (Hrsg.): Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik. Hamburg

Unternehmen zu klassischen Rationalisierungsformen der primitiven Lohnkostensenkung zurückgetrieben hat. Die Negativspirale von Lohndrückerei, Arbeitsverdichtung, Massenarbeitslosigkeit, Nachfrageausfall und Absatzschwierigkeiten hat die steuer- und beitragsfinanzierten öffentlichen Kassen geleert. - In der Folge ist den öffentlichen Verwaltungen und Dienstleistungen, den Krankenhäusern, Pflegeheimen, den Kultureinrichtungen von der Schwimm- bis zur Bücherhalle und den öffentlichen Schulen und Universitäten ein beispielloser Sparzwang auferlegt worden.

Um dieser Negativspirale zu durchbrechen, hätte man die staatlichen Einnahmen über Steuern erhöhen und die Binnennachfrage durch öffentliche Investitionen in die Infrastruktur stärken müssen. Von diesem keynesianischen Weg der Krisenbewältigung wollte aber selbst die frischgewählte Sozialdemokratie in den späten 90ern nichts mehr wissen.

Zu sehr war und ist das *Modell Deutschland* auf Export gebaut. Gerade die steuerliche Entlastung der Unternehmen sollte den Wettbewerbsvorsprung auf dem Weltmarkt vor den anderen Industrie- und Schwellenländern erhalten.

Und diesen Spitzenplatz in der Standortkonkurrenz wollte und will Deutschland nicht gefährden, im Gegenteil, der Wettbewerbsvorsprung soll selbst um den Preis eines massiven Sozialstaatsabbaus gehalten oder noch ausgebaut werden. - Ich sage hier undifferenziert "Deutschland", weil es den politischen Parteien in den letzten Jahren gelungen ist, die Arbeitnehmer und Teile ihrer Gewerkschaften für dieses neoliberale Projekt ins Boot zu holen.

Die in den 70er und 80er Jahren greifbar nahen, neuen Ufer einer humaneren Arbeitswelt, eines bürgernahen Sozial- und Gesundheitswesens, eines Staates, in dem gute Bildung für alle eine Realität ist, ist damit wieder in ziemliche Ferne gerückt.

Es sind diese veränderten Rahmenbedingungen für staatliche Bildungspolitik und damit auch für die konkrete Bildungsarbeit in den Schulen vor Ort, die uns berechtigen, nach der Wegzehrung, nach der Ausstattung mit Proviant zu fragen und herrschaftlich-heißsporniges Abenteuerertum wo nötig auch als unverantwortlich aufzudecken.

Wir können bei der Analyse der neuen Organisationsformen in den beruflichen Schulen auf gewerkschaftliche Auswertungen der Erfahrungen mit neuen Steuerungsmodelle zurückgreifen.

Ich verweise nur auf die Arbeit der IBM-Betriebsräte um Glißmann, die mit dem Buchtitel "Mehr Druck durch mehr Freiheit" die Schattenseiten der vergrößerten Selbstbestimmung im Arbeitsprozeß analysiert haben.<sup>5</sup> *Burnout* wird zu einem Phänomen, von dem nicht mehr nur Lehrer betroffen sind.

Die Industriesoziologie und die Arbeitswissenschaft begleiten die Einführung neuer Steuerungsinstrumente und unterscheiden kritisch zwischen Ideal und Wirklichkeit der Umsetzung. - Aus der Erziehungswissenschaft, zuletzt durch die PISA-Untersuchungen, aber auch durch qualitative Studien zur Schulkultur, zur Professionalität von Lehrkräften und zu den Anforderungen an Lehrerarbeit liegen zahlrei-

---

<sup>5</sup> Vgl. dazu Wagner, Hilde (2005) (Hrsg.): "Rentier' ich mich noch"? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg.

che Befunde vor, die uns als Maßstab dienen können, die gegenwärtigen Reformbemühungen unter die Lupe zu nehmen.

Die Betriebswirtschaftslehre, ihre Argumente, Strategien und Werkzeuge erweisen sich dagegen häufig als unterkomplex, als – im wahrsten Sinne des Wortes - betriebsblind. Aber gerade ihre technisch-pragmatischen Verfahrensweisen, das Versprechen kurzfristig messbarer und übersichtlicher Wirkungen, scheinen einen Teil der Faszination auszumachen.

Aus den bisherigen Erfahrungen mit den Reformbemühungen im Bereich beruflicher Schulen will ich drei problematische Aspekte herausgreifen.

1. Die Bedeutung des schulischen Leitbildes, des Schulprofils und der schulischen Programmatik und hier insbesondere die Notwendigkeit der Analyse der Ausgangssituation, wird häufig unterschätzt.

"Betroffene zu Beteiligten machen" – das bleibt allzu oft eine Absichtserklärung, die nicht umgesetzt wird. Was nur als bottom-up-Prozess funktionieren kann, kommt doch wieder von oben auf alle nieder. - Viele Führungskräfte sind mit der ernsthaften Beteiligung der Basis überfordert, sie sehen auch nicht wirklich die Notwendigkeit. Der Einbezug der Schülerinnen und Schüler fällt, ganz analog zum oft vernachlässigten Einbezug von Bürgerinnen und Bürgern bei anderen öffentlichen Dienstleistern, speziell in der Jugendhilfe, mager aus.

2. Leitbild und Wertorientierungen werden zuweilen als technisch zu handhabende Komponenten im Veränderungsprozess vorgestellt. - Die subjektiv hohe Bedeutsamkeit individueller Wertorientierungen wird verkannt. - Man wechselt seine Werte nicht aufgrund von rationalen Argumenten, Überredungskünsten oder Zielvereinbarungen. Wer in der Organisation Schule mit seinen persönlichen Wertmaßstäben keine Zukunft hat, geht in die innere Kündigung.

3. Aufwand, Ertrag und unbeabsichtigte Nebeneffekte der aktuellen Reformbemühungen müssen ehrlich bilanziert werden. Die rücksichtslose Entwertung des Alten, der bewährten Butterstullen im Proviantpaket, schafft Gräben zwischen den Generationen im Kollegium und Gräben zwischen den Fraktionen der sogenannten Modernisierer bzw. Bewahrer. - Wenn dann noch der Eindruck entsteht, dass ein Elefant kreißt und eine Mücke gebiert, dann wird die Reformbereitschaft der Kolleginnen und Kollegen eher beschädigt als gefördert.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Für alle drei Punkte lässt sich in diesem Sinne der Demoralisierung und Entpolitisierung durch technizistisch verkürzte Reformversuche an die jüngsten Thesen Oskar Negts anknüpfen: "Wo der Orientierungsbedarf der Menschen in einem solchen Maß (i.e. wegen des Wegbrechens alter Wertmuster, die nicht mehr unbesehen gelten, K.L.) gewachsen ist, tummeln sich auf der öffentlichen Bildfläche vor allem Anbieter technisch-pragmatischer Schnellreformen, die kurzfristige und übersichtliche Wirkungen versprechen. (...) So entwickelt sich ein Komplex von Veränderungsvorschlägen, die sich als Reform verstehen, aber grundlegende Widersprüche der gesellschaftlichen Macht- und Herrschaftsverhältnisse überhaupt nicht berühren." Vgl. Negt, Oskar (2004): Wozu noch Gewerkschaften? Eine Streitschrift. Göttingen S. 25f.

Negt warnt vor den gesellschaftspolitischen Folgeschäden: "Diese ohnmächtigen technischen Einzellösungen, die meist die mit ihnen verknüpften Erwartungen gar nicht oder nur unvollständig erfüllen, zerstören auf längere Sicht das Vertrauen in die Kompetenz der pragmatischen Macher und lösen dadurch die Loyalitätsbindungen zu politischen Institutionen. So entsteht auf breiter gesellschaftlicher Ebene ein sozial-psychologisches Gemisch von Ängsten und Erwartungen, welches politischen Scharlatanen und rechtsradikalen Abenteurern den Boden bereitet, die mit dem Triumph des Willens Anhänger gewinnen und die Umständlichkeit demokratischer Prozeduren verachten." (Ebd. S. 26)

Zur Illustration des ersten Aspekts, der Untergewichtung von Leitbild und Programm eines Schulkollegiums, greife ich auf einen ersten Schulinspektionsbericht aus Niedersachsen zurück: Diese noch im Probelauf befindliche Inspektion evaluiert Qualität entlang sechzehn allgemeiner, erziehungswissenschaftlich begründeter, und von daher gut nachvollziehbarer Kriteriengruppen wie zum Beispiel "Lehrerhandeln im Unterricht - Zielorientierung und Strukturierung", "Zweckmäßige Organisation jedes Unterrichts und intensive Nutzung der Lernzeit", "Unterstützung eines aktiven Lernprozesses", "Schülerberatung und -betreuung", "Schulklima und Schulleben", jeweils operationalisiert in Unterpunkten.<sup>7</sup>

In der zusammenfassenden, insgesamt positiven Bewertung der Schule heißt es: "Es liegt ein Schulprogramm mit einem abgestimmten Leitbild vor, das auch gelebt wird."<sup>8</sup>

Verblüffenderweise findet sich nun an keiner Stelle des achtzehnteiligen Berichtes ein Hinweis darauf, was denn nun genau der Inhalt des Leitbildes dieser inspierten Schule ist. - Es bestimmen also nicht die Lehrkräfte, die Profis an der Schule, über ihre Ziele und Qualitätsmaßstäbe entlang eines selbstentwickelten Profils, wie man das von einer autonomen Schule erwarten würde. Es sind vielmehr allgemeine, aus der Unterrichts- und Schulkulturforschung abgeleitete Bewertungskriterien<sup>9</sup>, denen alle Schulen, unabhängig von ihrem Schulprogramm und Leitbild genügen müssen.

So genanntes "Verbesserungspotential" erkennen die Inspektoren dann entsprechend auch nur in bezug auf diese objektiven Kriterien und nicht mit Bezug auf die selbstgesetzten Ziele des Schulprogramms.

Warum, so drängt sich als Frage auf, spielen Leitbild und Schulprogramm, diese Kernstücke der Schulentwicklung eine so untergeordnete Rolle? Wozu all die Arbeit, der Streit, das Ringen um Formulierungen, wenn das Leitbild und das Schulprogramm dann im Inspektionsbericht keiner Rede wert sind?<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. Niedersächsisches Kultusministerium. Bericht Schuleinspektion 2004. Berufsbildende Schulen IV Braunschweig. Zweite Erprobungsrunde zur Schulinspektion in Niedersachsen. Projekt "Qualitätsentwicklung in Netzwerken" in Kooperation mit der Inspectie van het Onderwijs, vom 13.7.2004

<sup>8</sup> Ebd. S. 8ff.. - In der erziehungswissenschaftlichen Forschung steht die Bedeutung eines Leitbildes, eben als Leitfaden für das eigene Handeln und als Ausdruck der Wertorientierungen und daraus folgenden Zielsetzungen der Beschäftigten außer Frage. - Das Leitbild ist dementsprechend die Richtschnur des Schulprogramms. Seine Zielsetzungen bilden den Maßstab zur Bewertung der eigenen Arbeit. - Eine für den "Kunden" erkennbare Profilierung des eigenen Produktangebotes bzw. Produktnutzens nennt man in der Betriebswirtschaftslehre "Markenorientierung". Auch hier übrigens ein oft eher propagiertes als umgesetztes Managementkonzept! (Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Das Ende marktorientierter Unternehmensführung? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 14. März 2005, Nr. 61, S. 22)

<sup>9</sup> Auch die folgende Einschränkung ändert an dieser grundsätzlichen Außenorientierung der Qualitätsmaßstäbe zunächst nichts: Dem Bericht zufolge sind die Inspektionskriterien noch vorläufig und sollen im Rahmen von weiteren Erprobungsläufen auf ihre Tauglichkeit hin überprüft werden. (Ebd.)

<sup>10</sup> Hier wurde als Einwand in der Diskussion vorgebracht, dass andere Inspektionsberichte sich sehr wohl ausführlich mit dem selbstgewählten Profil der inspierten Schulen auseinandersetzen. Das ist gut möglich und würde Sinn machen. - Mir geht es hier aber eher um die Schwierigkeit, die Eigenständigkeit der Profilbildung in ihrem immanenten Widerspruch zu vorgegebenen Qualitätsmaßstäben und externer Evaluation darzustellen. Sich wirklich auf das Konzept einer Schule, ihrer Umsetzungsschwierigkeiten und ihres Unterstützungsbedarf fördernd statt bloß fordernd einzulassen, wäre ein tatsächlicher Paradigmenwechsel der traditionellen Schulaufsicht. Wo das gelingt,

Selbst in der Betriebswirtschaft wird der kommunikative Aufwand für betriebliche Veränderungen als hoch und wichtig eingeschätzt. Nur, so eine von vielen Studien zur sogenannten "Change Communication", auch hier folgen dieser Einsicht oft keine Taten. Vor allem fällt auf, dass zwar bei der Umsetzung von Veränderungen notgedrungen viel kommuniziert wird, dass aber der gemeinsamen Analyse der Situation vor dem von oben initiierten Wandel wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird.<sup>11</sup>

Der zweite problematische Aspekt ist die technizistisch verkürzende Vorstellung, man könne Leitbilder und Wertorientierungen beliebig modifizieren. Sie findet sich auch im Qualitätsmodell für Excellence der *European Foundation for Quality Management* (kurz: EFQM).

Das EFQM-Modell gibt Erfolgsfaktoren zur Bewertung bzw. Entwicklung von Qualität in Schulen vor, die dann für die jeweilige Schule zu spezifizieren sind. In der Powerpoint-Präsentation der Kotter-Consulting, Beratungsfirma für Führungs- und Organisationsentwicklung, ist die Verantwortung "für die Erarbeitung der Vision und der Werte" den Führungskräften zugeordnet. Diese hätten dafür zu sorgen, dass sich die "Mitglieder der Schulgemeinschaft (...) auf die dafür erforderlichen Werte einigen". (Zitat Ende)

Das EFQM-Modell böte, so die wissenschaftliche Begleitung von ProReKo, eine "vollständige Konstruktionsanleitung (...) für den Aufbau eines schulischen Qualitätsmanagementsystems".<sup>12</sup>

An diesen und vergleichbaren Formulierungen lässt sich ein verbreitetes Missverständnis aufzeigen: Ein technokratischer Zugriff auf Wertorientierungen handelnder Subjekte ist nicht so einfach zu haben. Der Zweck einer Organisation, hier der Berufsschule, mag sich objektiv, zum Beispiel in einem Schulgesetz ausdrücken lassen. Die individuellen Wertorientierungen und Handlungsmaximen bzw. -strategien des einzelnen Beschäftigten werden davon jedoch nicht unbedingt berührt. - Und, um es noch komplizierter zu machen: Die bildungspolitisch formulierte Zielsetzung einer Schule, ihr deklariertes Zweck, kann sich dann noch einmal paradox an den inadäquaten Rahmenbedingungen der Institution brechen. -

Konkreter: Ich kann das untere PISA-Viertel nicht in einer Handelsschulklasse mit 28 beruflich mäßig orientierten, doppelt halbsprachig aufgewachsenen Jugendlichen zur mittleren Reife führen. Ich kann unter diesen Bedingungen häufig nicht einmal eine Berufswahlunterstützung bieten.

Wir alle kennen das: Wenn ein Schüler oder eine Schülerin nicht wegen, sondern eher trotz eines inadäquaten Schulbesuchs plötzlich mit einem sinnvollen Ausbildungsplatz oder einem aussichtsreichen Beschäftigungsangebot ankommt, dann sind das Momente eines unverdienten Glücks, die man da als Lehrkraft erleben darf. - Mit Excellence der Schule hat das zu unserem eigenen Leidwesen oft wenig zu tun.

---

muss das als Erfolg für SchülerInnen, Lehrkräfte und letztlich die Gesellschaft als ganze gewertet werden.

<sup>11</sup> Vgl. "Kommunikation ist Kern des *Change Managements*". In: FAZ v. 14. 3. 2005, Nr. 61, S. 22, Besprechung der Studie von Michael Große, Peakom GmbH: "Erfolgreicher Wandel durch Kommunikation".

<sup>12</sup> Vgl. Rütters, Klaus/Roggenbrodt, Gerd/Künzel, Jan (o.J.): Ziele und Aufgaben einer externen Evaluation für das berufsbildende Schulwesen. Überlegungen am Beispiel Niedersachsens, S. 8

Hier sind wir bei den wirklich relevanten Strukturfragen des Bildungssystems angekommen. Die Frage nach Unterstützung durch die sozialpädagogische Jugendhilfe und Jugendkulturarbeit, die wir dringend bräuchten. Die Fragen nach Jugendarbeitslosigkeit und fehlenden Ausbildungsplätzen. Die Frage nach einer grundsätzlichen Veränderung des allgemein bildenden Schulwesens angesichts veränderter Aufwachsensbedingungen von Kindern und Jugendlichen.

Das führt uns zum dritten Aspekt, zur Frage nach der Mücke und dem Elefanten: Stehen Aufwand, Ertrag und Kollateralschäden der aktuell verfolgten Reformvorhaben in einem sinnvollen Verhältnis zueinander? - Lösen wir so, oder bearbeiten wir überhaupt die anstehenden gesellschaftlichen Aufgaben in der Ausbildung der jeweils nächsten Generation von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern?

Hier muss insbesondere die Zielsetzung des *benchmarks* und die Operationalisierung des EFQM-Modells<sup>13</sup> hinterfragt werden: Das so genannte Kennzahlenset zur Erfassung des messbaren Erfolgs von Schulen besteht aus vier Quoten: aus der Quote erfolgreicher Abschlüsse, aus der Sitzenbleiberquote, aus der Quote von Schülerübergängen in Arbeit, Ausbildung oder in weiterführende Maßnahmen und schließlich aus der Sparquote, die als "optimierter Ressourceneinsatz" in Euro pro Schüler auszuweisen ist.

Der Versuch, die jeweils anderen Schulen des Landes mit den eigenen Erfolgsquoten zu übertreffen, das so genannte *benchmarking*, soll den entscheidenden Entwicklungsanreiz bieten.<sup>14</sup>

Dieses Kennzahlenset soll von Seiten der Schulleitungen Zustimmung bekommen haben, nicht zuletzt, weil es so allgemein ist, dass es den Schulen Spielraum für eigene, spezifischere Entwicklungsziele lässt. - Aber, diese Kennzahlen haben auch etwas sehr Mückenhaftes.

Im Ernst, welche Schule hätte sich noch nicht mit den horrenden Abbruchzahlen in den Berufsfachschulklassen auseinandergesetzt? Welcher Fachlehrer wüsste nicht, wie gut oder schlecht die Übernahmequoten in dem von ihm ausgebildeten Beruf sind? Welcher Schulleiter kennt nicht die Schrauben im Gebäudemanagement, die dann auf Kosten ausländischer Putzfrauen und einem ekeligen Zwei-Tage-Rhythmus beim Mülleimerleeren und Kloputzen noch ein wenig enger angezogen werden?

Man braucht, so meine These, keine aufwendigen Schulungen und keine Formblätter, um solche Mißstände zu benennen und Prioritäten bei ihrer Beseitigung zu setzen. Man braucht viel mehr die Freiheit, dies zu tun, die zeitlichen und gesund-

---

<sup>13</sup> Ein Tagungsteilnehmer hat darauf hingewiesen, dass diese Operationalisierung in einem Kennzahlenset auf Wunsch des Kultusministeriums aufgenommen wurde und nicht ursprünglicher Bestandteil des Qualitätsmodells von EFQM ist. Tatsächlich zielt das EFQM-Modell in erster Linie auf die Analyse der tatsächlichen Erfolgsfaktoren, die ausgebaut werden müssen. Insofern ermöglichte dieses Instrument eine 'gute, systematische Draufsicht auf Schule'. - Dieser Einwand zeigt, dass "Werkzeuge" so und so verwandt werden können, dass sie allerdings immer auch eine die Wahrnehmung und Lösungssuche präformierende Wirkung haben. Der Volksmund hat das bereits in einem Sprichwort eingefangen: "Wenn das einzige Werkzeug, das man hat, ein Hammer ist, dann tendieren alle Probleme dazu, wie Nägel auszusehen."

<sup>14</sup> Besonders skurril wird der Versuch der Zielwertbenennung an der Stelle, wo *alle* Schulen des Landes sich bemühen sollen, mit ihrer Einzelquote (Abbruch-, Erfolgs-, Sitzenbleiber- oder Sparquote) "z.B. x % über respektive unter dem Landesdurchschnitt zu liegen"!

heitlichen Ressourcen in den Schulkollegien, um hier gemeinsam voranzukommen.

Schon allein wegen der demoralisierenden Wirkung auf alle, die sich für die ablaufenden Veränderungen im Berufsbildenden Schulwesen engagiert haben, kann niemand ein Interesse daran haben, dass Reformen, wenn es denn welche sind, scheitern. Das Engagement der Kolleginnen und Kollegen in den ProReKo-Schulen, der progressive Anspruch, durch die neue, transparente Schulinspektion Schulen gezielt zu beraten und zu unterstützen, selbst der Wunsch, mit dem EFQM-Modell Qualitätsentwicklung handhabbar zu machen, das sind alles ernsthaft zu würdigende Ansätze.

Dem durchsichtigen Versuch, Gewerkschaften als Modernisierungsblockierer und Reformgegner zu denunzieren, werden wir allerdings entschieden entgegentreten. Damit sollen kritische Stimmen zum Schweigen gebracht, Nachfragen unterbunden und Gegenentwürfe schon im Vorfeld als unrealistisch verworfen werden. - Unsere heutige Tagung wird zeigen, dass es sehr klug wäre, bei der Weiterentwicklung des beruflichen Schulwesens nicht auf das Know-how und das kritische Engagement der GEW-Mitglieder zu verzichten. Wir haben klare Wertorientierungen und pädagogisches Know-how einzubringen. Das darf gerne auch von oben genutzt werden.“

Kirsten Lehmkuhl ist Privatdozentin am Institut für Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Universität Hamburg. Nachfragen, Kritik und Kommentare gerne an: [kirsten.lehmkuhl@t-online.de](mailto:kirsten.lehmkuhl@t-online.de)