

*Wie sich Unternehmerverbände die Arbeitsbedingungen von Lehrkräften vorstellen*

## **KONTUREN DES ARBEITSPLATZES „SELBSTSTÄNDIGE SCHULE“**

VON EBERHARD BRANDT

**D**ie Arbeitsbedingungen der Lehrerinnen und Lehrer sollen nach den Plänen der Landesregierung zur „selbstständigen Schule“ erheblich verändert werden. Dieser Aspekt findet in der Öffentlichkeit und wohl auch in den Lehrerzimmern noch wenig Beachtung.

Die Ziele der Umgestaltung der Arbeitsbedingungen sind nicht allein aus dem Regierungskonzept zu analysieren, sondern auch aus den Erwartungen, die die gesamte Phalanx der Unternehmerverbände mit der selbstständigen Schule verbindet, der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), der Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) und der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Ihnen sekundieren die Unternehmensberatungsagenturen Kienbaum und McKinsey. Der Niedersächsische Bildungsrat hat seine Empfehlungen zur „Selbstständigen Schule“ nur wenige Tage vor der Verkündung der Pläne der Landesregierung vorgelegt.

Auch wenn diese Organisationen nicht direkt politische Macht ausüben, sind sie doch dafür bekannt, ihre Ziele hartnäckig zu verfolgen. Wenn die Regierung in Niedersachsen jetzt erste Schritte nach ihren Vorstellungen gehen will, wird sie das anspornen, weitere Schritte einzufordern. CDU regierte Länder gehen ähnliche Schritte, mitunter sogar rabiater.

### **VERÄNDERTE EINSTELLUNGSPRAXIS**

Zu den erweiterten Personalbefugnissen der Schulleiter als Dienstvorgesetzter soll es gehören, Einstellungen vorzunehmen. Unklar ist, ob geplant ist, bei dem Verfahren weiter zu gehen, als bei der gegenwärtigen Praxis der Schulstellen. Bisher schlagen die Schulen eine Personalauswahl vor, die Einstellung erfolgt aber letztlich bei der Bezirksregierung. Auch Änderung der



*Das Konzept „Selbstständige Schule“ wird die Arbeitsbedingungen der Lehrkräfte grundlegend verändern. Schon wird die Aufhebung des Beamtenstatus’ sowie eine auf fünf Jahre befristete Einstellung gefordert. Die Höhe der Besoldung soll von der „Marktlage“ abhängig gemacht werden. Von der GEW ist für solche Konzepte keine Zustimmung zu erwarten.*

*Foto: Manfred Vollmer*

Rechtsform der Schulen zu personalführenden Einrichtungen wird erörtert. Kleinere Schulen sollen zum Zweck der Budgetverwaltung und des Personalmanagements zu Schulverbänden zusammengefasst werden.

### **PÄDAGOGISCHE HILFSKRÄFTE**

Die Personalräte in den Schulen, bzw. Schulverbänden hätten eine wesentlich schlechtere Position für ihre Kontrollfunktion bei Personalmaßnahmen, denn sie stehen anders als die Bezirkspersonalräte in einem persönlichen Abhängigkeitsverhältnis zu ihrem Chef.

Der BDA fordert darüber hinaus eine weitere Deregulierung der Einstellungspraxis: Die bisher gültigen Vorschriften (Beachtung von formalen Abschlüssen und Examensnoten) sollen aufgehoben werden und der Schulleiter frei sein, eigene Kriterien bei der Personalauswahl anzuwenden.

Nach den vorliegenden Plänen der Landesregierung sollen Lehrkräfte überwiegend, aber

nicht mehr ausschließlich als Beamte beschäftigt werden. Es ist vorgesehen, dass Schulleiter entscheiden können, ob sie aus dem Budget Lehrstellen finanzieren oder aber pädagogische Hilfskräfte. Diese werden zu schlechteren Konditionen besoldet und haben ungünstigere Arbeitszeitregelungen. Das Prinzip der Betreuungskräfte und der Vertretungskräfte von verlässlichen Grundschulen wird generalisiert. Aufgaben, die bisher Lehrkräfte erledigen, werden zu Hilfstätigkeiten deklariert, abgetrennt und isoliert erledigt. So wird vom MK argumentiert, Vertretungskräfte seien keine Lehrkräfte, weil sie die Unterrichtsstunden nicht vorbereiten und nachbereiten müssten. Diese Tätigkeiten würden die richtigen Lehrkräfte erledigen. Deren Arbeit wird einerseits verdichtet und andererseits ebenfalls entwertet. Die Arbeit von LehrerInnen verliert ihre Komplexität von Unterrichten, Erziehen, Vorbereiten und Nachbereiten, Innovieren und Verwalten. Aspekte dieser Verdichtung und Dequalifizierung wer-

den auch schon im neuen Ganztageserlass sichtbar.

Es gibt darüber hinaus im MK Überlegungen, dass Schulen, die bei der Suche nach Lehrkräften erfolglos bleiben, das Budget dann für die Einstellung von Hilfskräften nutzen. Diese Hilfskräfte können z.B. arbeitslose Lehrerinnen sein, die nicht die richtige Fächerkombination haben.

## INDIVIDUELLE BEFRISTETE ARBEITSVERTRÄGE

Die Unternehmerverbände haben weitgehende Ziele. Der BDA sieht vor, dass das Beamtenrecht und die Tarifverträge im Öffentlichen Dienst für den Schulbereich aufgehoben wird. Die Schulleiter sollen mit den Bewerbern individuelle Arbeitsverträge abschließen. Diese sollen je nach der Marktlage (Fächerkombination), der Bereitschaft bestimmte Aufgaben in der Schule zu übernehmen und nach einem Leistungsprinzip, unterschiedliche Bezahlung vorsehen.

Der Niedersächsische Bildungsrat sieht vor, dass Einstellungen für fünf Jahre befristet erfolgen sollen. Danach erst soll über ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis entschieden werden.

## ZIELVEREINBARUNGEN UND LEISTUNGSLohn

Das Grundgesetz in Art. 33 stünde, so wird beklagt, der Abschaffung des Beamtenrechts im Wege. Daher fordern die Europäischen Arbeitgeberverbände, diesen Status in der EU insgesamt abzuschaffen und in Deutschland das Grundgesetz zu ändern. Auf der Tagung von McKinsey am 8. September 2002 in Berlin erklärte der saarländische Ministerpräsident Peter Müller (CDU), er sei zu dieser Grundgesetzänderung bereit. Die FAZ kommentierte: „Sie waren an der entscheidenden Durchbruchsstelle unserer Schulmisere angelangt. Am Ende des Seminars in Unternehmensberatung stand: Für die Reform des deutschen Bildungssystems bedarf es einer Stunde des politischen Willens und der Verfassungsjurisprudenz.“

In Niedersachsen ist geplant, dass Schulleiterinnen in Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen mit den einzelnen Lehrerinnen und Lehrern Zielvereinbarungen abschließen. In diesem Vertrag sollen Lehrerinnen und Lehrer sich verpflichten, bestimmte Arbeiten zu übernehmen. Gleichzeitig ist beabsichtigt, dass ihre Arbeitsleistung quantitativ definiert wird. Auf der Grundlage der Zielvereinbarung wird ihre Arbeitsleistung beurteilt. Die Schulleiter schütten dafür Prämien in Geldform oder als Arbeitsentlastung aus. Auch die dienstlichen Beurteilungen durch den Schulleiter sollen die Lehrkräfte zu höheren Leistungen veranlassen. Gewollt ist, dass die Kolleginnen und Kollegen untereinander konkurrieren. Darin wird der Motor für Leistungsbereitschaft gesehen.

Die Zielvereinbarungen sollen nach Vorstellung von Jürgen Kienbaum den „Schulleitern die Möglichkeit (geben) Qualitätsstandards vor Ort verbindlich durchzusetzen“. Der BDA hat in seiner Broschüre „Führungskraft Lehrer“ das Instrument der Zielvereinbarung detailliert beschrieben.

Jürgen Kluge, Deutschland-Chef von McKinsey spricht sich darüber hinaus für eine weitgehende Gehaltsdifferenzierung aus. Er verweist auf andere Staaten: In Neuseeland machen Bonuszahlungen etwa 42 Prozent der Vergütung aus. In Finnland beträgt der Anteil der variablen Vergütung immerhin 16 Prozent, im OECD-Schnitt 11 Prozent, in Deutschland fehlen sie fast vollständig.“

## ARBEITSZEITMODELLE

Neben der Unterrichtsverpflichtung soll jede Schule eine „Kernzeit für Reflexion und pädagogische Abstimmung in der Schule“ festlegen. Nicht geklärt ist, beim welchem Gremium die Entscheidungskompetenz darüber liegt.

Anrechnungstunden für Sammlung, Verwaltung, Koordination und weitere Aufgaben können vom Schulleiter im Rahmen der Budgetierung in Geld für Hilfskräfte umgewandelt werden. Damit steigt die Unterrichtsverpflichtung der Kollegien.

In Nordrhein-Westfalen können Schulleiter festsetzen, dass Lehrkräfte bis zu vier Stunden

über oder unter der Unterrichtsverpflichtung eingesetzt werden. Auf diese Weise sollen Arbeitsressourcen für die Schulentwicklung freigesetzt werden, so heißt es dort. Im Saldo der Schule muss die Unterrichtsverpflichtung ausgeglichen sein.

## VERÄNDERUNG DER STELLUNG DES SCHULLEITERS

Das Bild vom Schulleiter als Manager beansprucht, diesen zu „stärken“. Seine Rechte und seine Macht gegenüber dem Kollegium wie auch die Verfügung über umfassende Budgets sollen die Stärkung ausmachen. Wenn Schulleiter zu Betriebsmanagern werden, verändert sich ihre Sicht auf die Schule: sie wird betriebswirtschaftlich. Durch den neuen Aufgabenschnitt verlieren sie ihre Kompetenzen als Pädagogen.

Und über die oben beschriebenen Aufgaben geraten sie nach einer gewissen Zeit in Gegensatz zu ihrer „Belegschaft“. Wenn Gesamtkonferenzen ihrer Allzuständigkeit beraubt werden und Schulleiter mit Aussichtsräten wesentliche Entscheidungen ohne die Einbeziehung des Kollegiums treffen können, werden sich diese Gegensätze verstärken.

Die Schulleiter sollen einen Teil ihrer Aufgaben abgeben. Die bisherige Einheit von pädagogischer und verwaltender Tätigkeit soll aufgehoben werden, wenn Assistenzkräfte oder Verwaltungsstellenleiter eingeführt werden. Der Schluss liegt nahe, dass bei einer Ausrichtung der Schule nach betriebswirtschaftlichen Kriterien die Verwaltungsstellenleiter auf Dauer die eigentlichen Chefs sein werden.

Auch die Schulleiter selbst werden unter Konkurrenzdruck gesetzt. Sie sollen die in Vergleichstests gemessenen Leistungen der Schule verantworten, die in benchmarks und Profilkarten dokumentiert werden. Diesen Druck sollen sie an die Kollegien weitergeben. Konkurrenz ist schließlich im Verständnis der Unternehmerverbände das einzige und wahre dynamische Prinzip in unserer Gesellschaft.

# UND MANCHE TRAUEN SICH DOCH!



## EIN KOMMENTAR VON TORSTEN POST

Die neuen Planungen des Kultusministeriums („Mehr Qualität in einer selbstständigeren Schule“) werden dadurch begründet, dass bei einer Vergleichsuntersuchung von sieben PISA-„Siegerländern“ die Elemente für die eigene

Planung übernommen wurden, die in mindestens vier dieser Länder vorhanden sind. Mal abgesehen davon, dass eine Korrelation zwischen Daten noch keinen kausalen Zusammenhang beweist (Nur, weil alle Autos nachts mit Licht fahren, ist der Schluss, dass Dunkelheit Elektrizität erzeugt, trotzdem falsch), – es fällt auf, dass ein Element keinerlei Berücksichtigung findet: In allen zum Vergleich herangezogenen Ländern werden Kinder länger gemeinsam unterrichtet als in Deutschland.

Die Begründung dafür ist hinreichend bekannt: Eine Diskussion über längere gemeinsame Schulzeiten sei in der Republik nicht möglich, derartige Forderungen politisch nicht angebracht. Wirklich

nicht? Wer garantiert denn eigentlich, dass eine konsequente Haltung in der Bevölkerung (in der es laut Umfragen eine Mehrheit für eine längere gemeinsame Schulzeit gibt) keinen Rückhalt finden würde? Vielleicht sogar mehr Rückhalt als ein Schwimmen in dem auf eine virtuelle Mitte hin orientierten vermeintlichen Mainstream.

Und es gibt es auch außerhalb der GEW Stimmen, die Konsequenzen für die Schulstrukturen mahnen. Während der Zentralverband des deutschen Handwerks (in einem Schreiben vom Dezember 2001 an seine Mitglieder) noch zurückhaltend formuliert: „In Deutschland wird in fast allen Bundesländern in der vierten Klasse selektiert. Wenn es dabei bleibt, müssen die Chancen für Spätentwickler durch eine deutlich bessere Durchlässigkeit zwischen den Schulsparten geöffnet werden.“, wird der Baden-Württembergische Handwerksrat in seiner PISA-Broschüre vom Juli 2002 (S. 26 f.) deutlicher:

„Die Ergebnisse der PISA-Studie betonen die Notwendigkeit individueller Förderung und stellen die Dreigliedrigkeit in Frage. In der PISA-Studie wurde festgestellt, dass aufgrund der individuellen Entwicklungsverläufe eine zuverlässige Diagnostik und damit eine sichere Selektion nach der Grundschule nicht vorgenommen werden kann (vgl.

PISA 2000, S. 43). Hinzu kommt, dass diese Form der Trennung in Schularten in keinem anderen Land außerhalb des deutschsprachigen Raums vorkommt. Kinder brauchen Lernanreize. Es ist mehr als fragwürdig, ob Selektion hierzu einen positiven Beitrag leistet. Beispiele anderer Länder zeigen, welche hohe Lernmotivation Kinder haben, wenn sie in Gruppen lernen, in denen es verschiedene Talente und Begabungen gibt, Gruppen, in denen die einen die anderen unterstützen und umgekehrt. Ein weiterer Aspekt, der das dreigliedrige Schulsystem in Frage stellt, ist die Tatsache, dass das Leistungsniveau der deutschen Schüler im Vergleich zu anderen Ländern, die kein gegliedertes System haben, wesentlich niedriger ist.“

Als Konsequenz aus diesen Überlegungen wird dann eine neue Organisation des Schulwesens vorgeschlagen, deren Kernstück eine gemeinsame neunjährige (!) Grundschule ist. Sind Deutschlands Handwerker plötzlich auf GEW-Kurs? Wohl kaum – aber sie haben offensichtlich die Ergebnisse von PISA ernst genommen.

Bleibt nur die Frage, warum eigentlich Bildungspolitiker und Bildungspolitikerinnen in der niedersächsischen SPD nicht wenigstens so modern und konsequent sein können (dürfen?) wie Handwerker in Baden-Württemberg.