



Dr. Donate Kluxen-Pyta

stellvertretende Leiterin der Bildungsabteilung und Schulexpertin bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) in Berlin

Kontakt:
d.kluxen-pyta@arbeitgeber.de

Gelingt der Paradigmenwechsel in der Schule?

Hürden auf dem Weg zur Selbstständigen Schule

Das Schulsystem in Deutschland steht inmitten eines tief greifenden Reformprozesses. Das erschreckend schlechte Abschneiden in der PISA-Studie 2000 mit einem Platz lediglich im unteren Mittelfeld hat die Schule neu in das öffentliche Interesse und den Fokus der Politik gerückt. Nach internationalem Vorbild soll es nun ein Wechsel im Steuerungsmanagement des Schulsystems richten: An die Stelle der traditionellen Input-Orientierung mit voll gestopften Lehrplänen für den Fachunterricht und engen Direktiven für die Schulorganisation soll eine Output-Orientierung mit externer Kontrolle der erreichten Leistungen und selbstständigem Handeln der Schule treten. Eine wirksame Unterstützung beim Übergang vom alten ins neue System vermissen die Schulen allerdings. Vor allem fehlt es an einer klaren Zielorientierung der Übergangsprozesse und Reformen, die zudem nur halbherzig angegangen werden. Gleichzeitig steigt der Erwartungsdruck seitens Wirtschaft, Eltern und Öffentlichkeit. Ein Leitbild für die Schule der Zukunft ist dringend notwendig.

Ein Besuch in der Schule der Zukunft

Mit der Publikation «Schule 2015. Ein Besuch in der Schule der Zukunft» haben die deutschen Arbeitgeber ihre schulpolitischen Vorstellungen mit einem «Szenario» präsentiert. Bei einem Rundgang durch verschiedene Schulen im Jahr 2015 im Stil einer Reportage wird deutlich, wie ihr Leitbild einer guten Schule aussieht und zu welchem Ziel die aktuellen schulpolitischen Reformen führen sollten.

Eine eigenverantwortliche Schule mit Gestaltungsmöglichkeiten, mit guten Leistungsergebnissen und einem effektiven und kooperationsfreudigen Lehrerkollegium, mit gelingender

Wertevermittlung und einer systematischen Berufsvorbereitung – dies ist das Leitbild der Schule 2015, das hier entfaltet wird. Eine solche Vision ist wichtig, damit die aktuellen schulpolitischen Reformmaßnahmen ein klares Ziel gewinnen, das den Betroffenen eine attraktive Perspektive vermittelt und dadurch Akzeptanz und Mitwirkungsbereitschaft schafft. Davon ist die Situation an unseren Schulen heute leider noch weit entfernt – trotz vieler, aber oft nur einzelner Ansätze. Es dominieren der Unmut im Kollegium angesichts dauernder Veränderungen und das Gefühl, permanent in Frage gestellt zu werden – ohne «Licht am Ende des Tunnels».

Zukunftsszenario: Schule im Jahr 2015

Wir betreten eine Schule und sehen uns um – sie ist in gutem Zustand und sieht gepflegt aus. Probleme mit Vandalismus gibt es nicht mehr, denn in der Ganztagschule sind immer Lehrer im Haus. «Was Schüler selbst gemacht haben, wollen sie auch erhalten», erklärt Schulleiter Klaus Winner zudem – die Schüler haben selbst ihre Umgebung gestaltet und identifizieren sich daher in hohem Maße mit «ihrer» Schule. Das wirkt sich auch auf Unterricht und Lernen spürbar aus, denn die Bereitschaft der Schüler zum Mitmachen ist so auch bis in die einzelnen Unterrichtsstunden hinein höher, bestätigt Mathematik-Lehrer Mehmet Ergün.

Hinzu kommt, dass durch ein kontinuierliches Methodentraining das eigenverantwortliche Lernen der Kinder und Jugendlichen zum Dreh- und Angelpunkt des Unterrichts wurde. «Was man selbst erarbeitet hat, vergisst man nicht – anders als das, was nur am Ohr vorbeigerauscht ist und für die nächste Klassenarbeit gepaukt wurde», ist Ergüns Erfahrung. Er hat dabei auch im Blick, dass gerade die überfachlichen Kompetenzen wie Eigenverantwortung, Konzentrationsfähigkeit, Teamarbeit, Kommunikationsfähigkeit bei den Anforderungen der Betriebe an die Schulabgänger an erster Stelle stehen und auch das lebenslange Lernen fundieren. «Alles wandelt sich derart rasch, dass man vor allem Kompetenzen braucht, die eine solide Basis für Neuorientierungen schaffen», bestätigt Ausbildungsleiter Karl Philipp vom nahe gelegenen Chemie-Werk, das eng mit der Schule kooperiert und Schüler in Praktika und später Ausbildungsplätze übernimmt.

Auch die Schulabgänger der Heinrich-Hauptmann-Schule in der Großstadt haben gute Chancen auf dem Ausbildungsmarkt, betont Elena Galicova, die Berufsberaterin der Schule. Die Berufsvorbereitung ist heute selbstverständlicher Bestandteil der Schule, lobt Philipp, hat doch jede Schule inzwischen in ihrem Programm eine Berufswegeplanung von der ersten bis zu letzten Jahrgangsstufe erarbeitet und umgesetzt. Die Berufsvorbereitung ist ebenso systematisch wie umfassend angelegt mit einer frühzeitigen Diagnostik des individuellen Potenzials des Schülers, der gemeinsamen Verantwortung aller Lehrkräfte und einer engen Kooperation mit der betrieblichen Praxis bis hin zu einem abgestimmten Curriculum.

Planspiele, Schülerfirmen u.a.m. ergänzen die Theorie. «Immer wieder kriegen unmotivierte Schüler mit Abbruchabsichten durch die Praxiserfahrung im Betrieb doch noch die Kurve, weil sie plötzlich sehen, wozu das ganze Lernen gut ist», stellt Karl Philipp fest. Ein Erfolg ist auch, dass sich Mädchen zunehmend für technische Berufe interessieren und Jungen für soziale Tätigkeitsfelder.

Die Schulregeln gelten verbindlich und werden konsequent eingefordert. Durch ein Stufenprogramm konnte die Zahl der Verspätungen und der Schulverweigerer kontinuierlich abgebaut werden. Die Schüler sind gerne in der

Schule – sicherlich nicht zuerst wegen des Unterrichts, aber doch wegen des guten Schulklimas, des Gefühls des Akzeptiertseins und ihrer individuellen Wertschätzung. Auch die Eltern fühlen sich wertgeschätzt und überlegen gemeinsam mit den Lehrern, wie sie die Kinder unterstützen können.

Helene Lange und ihr Team «Schulleben» haben in der Konrad-Kennedy-Schule für ein Höchstmaß an Transparenz aller Maßnahmen und einzelnen Schritte für Schüler und Lehrer gesorgt. Dahinter steht ein langer Prozess der Implementierung von Qualitätsstandards in der Schule. «Wir reagieren nicht mehr nur, sondern gehen in den verschiedensten Bereichen nach klaren Zielen und Prinzipien vor, die wir zuvor gemeinsam erarbeitet haben und auch immer wieder an den konkreten Erfahrungen spiegeln», erklärt der Teamleiter «Schulentwicklung», Hans Rotbusch. Die Präsenz der Lehrer an der Ganztagschule hat die intensive Zusammenarbeit im Kollegium möglich gemacht, und die Zielorientierung hat aus den traditionellen Einzelkämpfern ein echtes Team geformt. Lehrer sind pädagogische Führungskräfte im «Unternehmen» Schule.

Die Schulleitung konnte die neuen Lehrkräfte selbst nach Bedarf auswählen und einsetzen. Mit den einzelnen Lehrern schließt sie Zielvereinbarungen, auch zu ihrer professionellen Weiterentwicklung, ab; diese sind in der Folge auch die Basis für die leistungsorientierte Bezahlung. Instrumente der Personalentwicklung aus der Wirtschaft helfen den Schulleitungen bei dieser – für sie immer noch ungewohnten – verantwortungsvollen Aufgabe. Ein Mangel an Lehrern besteht nicht. Dank der gesellschaftlichen Anerkennung, der Leistungsbezahlung, der guten Kooperation im Team und der Unterstützung durch effektive Fortbildungsangebote ist «Lehrer» ein attraktiver Beruf, um den sich auch wieder mehr junge Männer bewerben. Die praxisnahe Ausbildung gibt den Lehrkräften die Sicherheit, auch mit schwierigen Situationen klar zu kommen.

Die zentralen Vergleichsarbeiten und Abschlussprüfungen haben ihren anfänglichen Schrecken nach der bundesweiten Einführung 2009 verloren. Das zunächst misstrauisch beäugte Inspektionsteam der Landesagentur Schulqualität ist inzwischen willkommener Gast. Das Beratungsteam schaut sich eine knappe Woche lang alles detailliert an – Unterrichtsmethoden, Qualitätsinstrumente, Ressourcenausstattung, Ergebnisse und Leistungen. «Erst haben wir uns unwohl gefühlt und gedacht, da kommt jetzt Kontrolle ohne Ende und keine Hilfe», gibt Lehrer Hans Rotbusch offen zu. «Aber dann haben wir gesehen, dass es um eine Standortbestimmung geht: Was tun wir, wie gut ist es schon? Und um die weitere Zielorientierung: Was schaffen wir noch besser und wo setzen wir dabei an?» Hilfe kam dann mit einem schulindividuellen Plan zur Qualitätsverbesserung, der mit den Beratern der Schulaufsicht erstellt und verabredet wurde.

Paradigmenwechsel in der Schulsteuerung

Nach den heftigen Bildungsdiskussionen der 1970er Jahre und der damaligen Bildungsreform war es in den 1980er und 1990er Jahren an der Schule eher ruhig geworden, Schulpolitik ein Thema auf den hinteren Rängen. Erst internationale Vergleichsstudien wie TIMSS der OECD 1997 oder die Analphabetismus-Studie der UNESCO 1995 zeigten wieder Handlungsbedarf, wenn auch zunächst primär für Experten. Die PISA-Ergebnisse 2000 schließlich sorgten für eine – dann allerdings außerordentlich breite – neue öffentliche Aufmerksamkeit für die Schule und ein anhaltend großes Interesse an der Schulpolitik. Die begonnenen Reformen gewannen an Dynamik, der Druck auf Schulen und Lehrer seitens Politik, Öffentlichkeit und Gesellschaft stieg zusehends. Schule ist heute ein zentrales Wahlkampfthema.

In der Tat findet in der Schule in Deutschland zurzeit nicht nur die eine oder andere Reformmaßnahme statt, sondern ein regelrechter Paradigmenwechsel. Spätestens seit der PISA-Studie vollzieht sich ein grundlegender Wandel im Schulsystem, der sich an internationalen Vorbildern orientiert. Kennzeichen ist vor allem eine neue Output- anstelle der überkommenen Input-Steuerung:

- Verbindliche bundesweite Standards definieren die Ziele, die als Leistungsergebnisse in der Schule erreicht werden sollen.
- Die Einzelschulen entwickeln selbstständig ihre Wege zum Erreichen dieser Ziele, werden evaluiert und verbessern systematisch ihre Qualität.

Die leitende Idee ist, die klassische Form der Schulsteuerung in Form engmaschiger Weisungen und Richtlinien, aber mit wenig Ergebniskontrollen, durch ein modernes Management zu ersetzen, das umgekehrt operiert, indem es die Ziele vorgibt und die Wege dorthin freilässt. Steuerung durch Ziele statt durch Weisungen ist dabei keine rein äußerliche Form der Organisation, wie vor allem die Schulseite oft meint, sondern dient dazu – international empirisch belegbar –, eine deutliche Qualitätsverbesserung der schulischen Arbeit und ihrer Ergebnisse zu erreichen. Output statt Input heißt, dass die erreichten Kompetenzen der Schüler gefragt sind, nicht aber eine abzuarbeitende Stoffliste. Damit hat diese Steuerungsform Rückwirkungen auf den Unterricht als «Kern» der Schule bis hinein in die Lehr- und Lernformen und das professionelle Selbstverständnis der Lehrkräfte.

Selbstständige Schule nur Lippenbekenntnis

Soweit die Idee – wie weit ist die Implementierung? Nationale Bildungsstandards in den Kernfächern und an maßgeblichen Stationen des Bildungswegs sind von der Kultusministerkonferenz beschlossen und das von allen Ländern gemeinsam getragene Institut zur Qualitätssicherung im Bildungswesen (IQB) zur weiteren Konkretisierung und Handhabung der Standards eingerichtet worden. Die Länder haben die traditionelle Schul-

aufsicht reduziert und im Gegenzug nach internationalem Vorbild Evaluationen für die Schulen eingerichtet. Interne und externe Evaluation kommt in Gang. Im Gegenzug erhalten die Schulen allmählich größere Selbstständigkeit vor allem in der Profilbildung.

Tatsächlich aber haben die Standards noch keine prägende Wirkung auf den Schulunterricht – im Schulalltag fehlt es an Orientierung auf Kompetenzen hin und es wird nach wie vor traditionell der «Stoff» abgearbeitet. Auch in der Lehrerbildung werden die neuen Standards nicht abgebildet und Nachwuchslehrer nicht ausreichend auf die veränderte Schule des 21. Jahrhunderts vorbereitet. Die größere Selbstständigkeit der Schule bleibt Lippenbekenntnis, wenn sie doch wieder durch eine Flut von Verwaltungsvorschriften «von oben» überhäuft und somit permanent unterlaufen wird. Der Grad der Gestaltungsmöglichkeiten ist ohnehin je nach Bundesland höchst unterschiedlich ausgeprägt.

«Seit der PISA-Studie vollzieht sich ein grundlegender Wandel im Schulsystem – orientiert an internationalen Vorbildern.»

Die neuen Möglichkeiten in der Personalauswahl können zudem oft gar nicht umgesetzt werden, fehlt es doch – gerade in wichtigen Fächern – schlicht und einfach an Nachwuchs. Die Schulleiter gewinnen in der selbstständigen Schule zwar enorm an Verantwortung, gelten aber nach wie vor nur als Lehrer mit zusätzlichen Verwaltungsaufgaben. Dabei muss ihre Position als Führungskraft oder gar als «Chef» im «Unternehmen Schule» verstanden werden. Auch bei den Schulleitungen zeichnet sich zudem ein massives Nachwuchsproblem ab. Will diesen verantwortungsvollen Posten niemand mehr übernehmen?

Die Schulen insgesamt vermissen eine wirksame Unterstützung für ihre Neuaufstellung und effektive Fortbildungen für die Lehrkräfte. Sie fühlen sich vom Wandel überrollt, von Politik und Öffentlichkeit ebenso überfordert wie zu Unrecht gescholten, in ihrer Leistung verkannt und mit ihren Problemen allein gelassen. Insbesondere die Lehrer sehen sich mit ständig neuen Anforderungen bei gleichzeitig schwieriger werdenden Schülern konfrontiert, ohne wirkliche Hilfsangebote nutzen zu können. Sie werden von der Bildungspolitik bislang nicht so mitgenommen, dass sie selbst aktiv die Schulreformen mittragen und voranbringen würden. Mit dieser weit verbreiteten Verweigerungshaltung drohen die Ziele der Schulreform zu scheitern – der Unterricht der Lehrer und das Selbstverständnis der Schule ändern sich nicht im gewünschten Sinne, eine Anhebung des Leistungsniveaus der Schulabgänger ist folglich nicht spürbar.

Wirtschaft als Motor der Reform

Die Wirtschaft engagiert sich heute mehr denn je in der Bildungspolitik. Gerade die deutschen Arbeitgeber sind von Anfang an die Hauptunterstützer dieses neuen Output-Konzepts. Zum einen ist das Interesse an einer deutlichen Qualitätsverbesserung der Schulleistungen elementar, hängt doch die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts zunehmend von der Qualität des Bildungsstandortes ab. Das neue System hat sich im internationalen Vergleich klar als leistungs- und wettbewerbsfähiger erwiesen. Zudem besteht eine starke Affinität dieses Steuerungssystems zur Führung eines Unternehmens und des dort üblichen «management by targets».

Indikator für die Fehlentwicklung bei den aktuellen Schulreformen ist nicht zuletzt, dass bislang bei den Betrieben als «Abnehmern» der Schule keine besseren «Produkte» ankommen – im Gegenteil: Das Wissen und Können der untersten 20 Prozent des Leistungsspektrums ist nach wie vor unzureichend. So hat gerade wieder eine Umfrage der Landesvereinigung der Unternehmerverbände Rheinland-Pfalz (LVU) bei den Mitgliedsbetrieben ergeben, dass diese keine Verbesserung, sondern eine nochmalige Verschlechterung des Wissens und Könnens bei den Ausbildungsplatzbewerbern feststellen mussten. Mangelnde Fachkompetenz wird dabei nicht durch ein Plus an personalen und sozialen Kompetenzen ausgeglichen – ebenso haben Konzentrationsfähigkeit, Teamarbeit und Ausdauer gelitten. Auch den «Schuh» der Werteerziehung ziehen sich Schulen zu wenig an, sondern verweisen auf die Verantwortung von Eltern und Gesellschaft.

Während der Paradigmenwechsel von der Wirtschaft intensiv beobachtet und begleitet wird, herrscht in der öffentlichen Wahrnehmung und vor allem bei den Eltern erstaunlich wenig Wissen und sogar Desinteresse an diesem – doch sehr massiven – Strukturwandel. Was Strukturen angeht, wird primär über Schulformen diskutiert, ja heftig gestritten: Es scheiden sich die Geister, ob die Hauptschule erhalten bleiben soll, ob ein zweigliedriges System mit Gymnasium einerseits und zusammengefasster Real- und Hauptschule andererseits zukunftsträchtig ist – wie in den neuen Bundesländern – oder ob die Einheits- bzw. Gemeinschaftsschule für alle Schüler das richtige Modell ist. Die Debatte darüber ist überaus emotional bis hin zum unversöhnlichen Glaubenskampf – und verdeckt offensichtlich die Wahrnehmungsbereitschaft für tiefer liegende Prozesse und Strukturfragen.

Die Entwicklung der Selbstständigen Schule ist dagegen fast ein Expertenthema, das von außen vor allem von der Wirtschaft vorangetrieben wird. Auch wenn Schulen keine Betriebe sind, gibt es doch Erfahrungen aus Unternehmen, die für sie fruchtbar gemacht werden können. Dies gilt ganz klar für das Thema «Führung» – sei es die systematische Zielorientierung des «Unternehmens» Schule, sei es die Personalentwicklung. Aber auch das Messen am Erfolg, nämlich das Erreichen

Selbstständige Schule ist das Kerngeschäft

Kern eines jeden Change Management für das Schulsystem muss das Konzept der Selbstständigen Schule sein. Sie

- gibt sich ein Schulprogramm und -profil
- geht auf die individuellen Profile ihrer Schüler ein
- definiert ihren Standort und ihre Ziele
- ist mit ihrem Umfeld, vor allem den Betrieben, gut vernetzt
- entscheidet über den Einsatz ihrer Ressourcen (Stellen und Sachmittel)
- sucht das pädagogische Personal aus, setzt es ein und entwickelt es weiter
- betreibt die Fortbildung der Lehrkräfte je nach Schulprogramm und -bedarf
- legt Rechenschaft ab über ihre Leistungen und Ergebnisse
- verbessert systematisch weiter ihre Qualität.

Dafür braucht sie

- Zuweisung eines Globalbudgets
- Qualifikationsangebote für Lehrkräfte und Schulleitungen
- Qualitätsmanagementsysteme und entsprechende Schulungen
- Zielvereinbarungen und Unterstützungsleistungen durch die Schulaufsicht
- Entlastungen durch die Bildungsverwaltung als «back office»
- Kooperation mit Unternehmen und ihren Managementkonzepten

der vorgesehenen Bildungsstandards, und die Behauptung im Wettbewerb, nämlich die Akzeptanz bei den Eltern, der lokalen Gemeinde und den Arbeitgebern als wichtigsten «Abnehmern» des Bildungssystems, sind möglich.

Die Wirtschaft fordert nicht nur, sondern bietet Schulen mit Instrumenten zu Qualitätsmanagement und Qualitätsverbesserung, zur Führung und Personalentwicklung sowie mit eigenen Fortbildungsangeboten für Schulleitungen und Lehrkräfte ihre aktive Unterstützung an. Die traditionelle Kooperation von Schule und Wirtschaft im Bereich der Berufsvorbereitung mit Betriebserkundungen und -praktika ist dadurch in den letzten Jahren deutlich auf den Bereich der Schulpolitik ausgeweitet worden.

Change Management Fehlanzeige

Von der Realisierung dieses Konzepts sind wir noch weit entfernt. Versagt das Change Management in der Schule? Der eigentliche Fehler ist, dass es gar kein Change Management für die Schulen gibt, das diesen Namen verdient. Ein durchdekliniertes Veränderungsmanagement seitens der Bildungspolitik und -verwaltung zur Umsetzung ist nicht erkennbar. Es reicht aber nicht, Schulleitungen mit einem Rundbrief über den anstehenden Wechsel zu informieren oder von ihnen mit Abschlussfristen Leistungen zu verlangen, ohne ihnen dafür die entsprechende Hilfestellung zu geben. Es reicht auch nicht, Reformen anzugehen und dann halbherzig auf der Strecke stehen zu bleiben, so dass widersprüchliche Signale an die Schulen ausgehen.

Zum Teil ist dies einfach schlechte Organisation, vor allem aber fehlt es grundsätzlich an einem Konzept für ein systematisches, aufeinander aufbauendes und zielorientiertes Vorgehen. Weder stehen Instrumente zur Verfügung, noch existiert ein Masterplan. Politik reagiert oft nur auf Druck – und das mangelnde Wissen der Eltern und damit vieler Wähler sowie das Desinteresse der Öffentlichkeit an diesem Kern der Schulreform vermindert den Druck der Wirtschaft auf die Weiterentwicklung des Paradigmenwechsels.

Zunächst ist alleine schon das Ziel unklar – es fehlt an einem Leitbild für die Schule 2015, das die verschiedenen Einzelmaßnahmen und Reformteile zu einem Ganzen zusammenordnet, in dem diese Teile dann erst ihren vollen Sinn finden und für handelnden Personen auch so erkennbar werden.

Es muss als Ziel deutlich werden,

- dass Lehrer neue Möglichkeiten gewinnen, nicht dass sie schärfer kontrolliert werden sollten,

- dass Schüler Kompetenzen entwickeln, nicht dass Tests um ihrer selbst willen stattfinden,
- dass Schulen vor Ort am besten ihren Weg selbst finden, nicht dass sie allein gelassen sind,
- dass Schulen ihre Arbeit reflektieren und ihre Kräfte gezielt einsetzen, nicht dass ein Inspektorenteam von außen nach willkürlichen Kriterien Finger in Wunden legt,
- dass Lehrer in ihrer Professionalität unterstützt werden und nicht, dass sie schikaniert werden sollen.

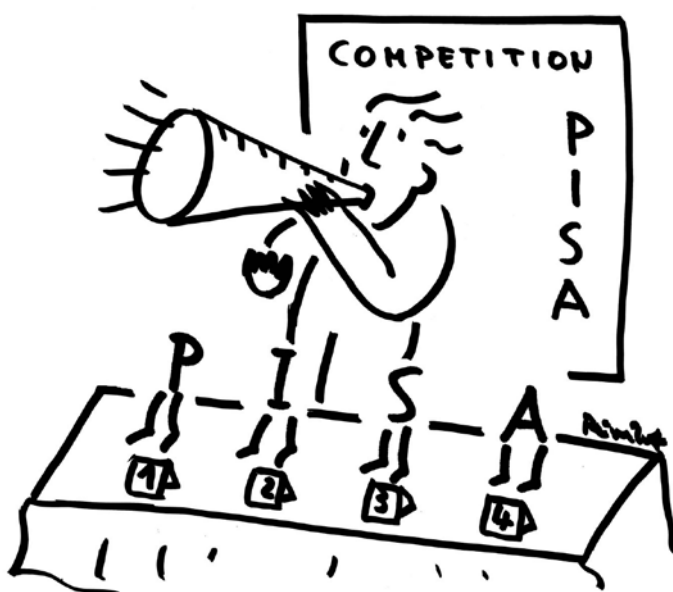
Die Spitze der Bildungsverwaltung – also das Kultusministerium – ist politisch für die richtige, konstruktive Kommunikation ebenso verantwortlich wie administrativ für die Installierung einer Steuerung für das Schulsystem, die sich konsequent in den Dienst der eigenständigen Schule und der Qualitätsverbesserung ihrer Arbeit stellt. Die einzelne Schule mit ihren Mitarbeitern und Schülern muss Dreh- und Angelpunkt aller Bemühungen sein. Das Bildungssystem muss sich daran orientiert neu aufbauen und ein entsprechendes Selbstverständnis entwickeln – auch dies ist Teil des notwendigen Change Managements.

Konsistentes Gesamtsystem entwickeln

Das oberste Ziel muss eine breite und nachhaltige Qualitätsverbesserung der Schule sein. Die Politik bemüht sich zweifellos, durch die Wand des Klassenzimmers durchzudringen, die handelnden Personen zu erreichen und ihr Tun zu beeinflussen. In Unternehmen ist es aber eine elementare Erfahrung, dass Leistungsziele durch mehr Kompetenzen und stärkere Eigenverantwortlichkeit «bottom up» effektiver erreicht werden als «top down». Ein konsistentes und transparentes Systemmanagement ist daher notwendig, das Selbstständigkeit und Zielorientierung koppelt und die handelnden Personen wirkungsvoller mitnimmt als bisher.

Das Systemmanagement ist daher so zu strukturieren, dass es:

- die Selbstständigkeit der Schule und ihre eigenverantwortliche Qualitätsverbesserung durch das gesamte Lehrerteam fördert
- Entscheidungen möglichst an die Schule delegiert (Personalauswahl, -einsatz und -entwicklung, Mittelverwendung, Organisation und schulspezifische Curricula)
- Regeldichte und zentrale Steuerungselemente reduziert (z.B. Festlegung des Klassenteilers)
- Verfahren und Prozesse vereinfacht
- Verantwortlichkeiten zwischen einzelner Schule, externer Evaluation und Schulaufsichtsbehörde klar regelt
- Dezentralisierung (selbstständige Schule) und Qualitätskontrolle (Evaluation, Inspektion etc.) komplementär zuordnet
- das Verhältnis von externer Evaluation und Schulaufsicht vor Ort definiert
- den Mentalitätswandel in der Bildungsverwaltung mit einer Verlagerung von Anweisung und Beaufsichtigung zur Dienstleistung und Unterstützung fördert



- den Mentalitätswandel hin zur Ergebnisverantwortung der Schule für den Bildungserfolg ihrer Schüler in Gang setzt.

Positionen der Arbeitgeber

Die Wirtschaft hält vor allem folgende Elemente für entscheidend:

1. **Die qualitätszentrierte Schulentwicklung** ist das zentrale Instrument, um die Leistungen der Schule in den verschiedenen Aufgabenbereichen von Bildung und Erziehung zu erfassen, weiter zu entwickeln und dabei ein hohes Niveau zu erreichen. Das Qualitätsmanagement orientiert sich am Leitbild der Schule und legt die zentralen Prozessabläufe fest (z.B. zur Unterrichtsgestaltung, zur Regelung von Fortbildungsmaßnahmen zum Umgang mit Problemfällen). Ob und mit welcher Qualität die Ziele erreicht werden, überprüft die selbstständige Schule durch ihr Qualitätsmanagement kontinuierlich und systematisch als Standortbestimmung und Zielorientierung. Allgemeine politische Ziele müssen erst in die Bedingungen des spezifischen Umfelds der Einzelschule übersetzt werden, je nachdem welche Bildungsabschlüsse die Schule anbietet, wie die Schülerschaft zusammengesetzt ist, welche Möglichkeiten die Schule hat. Stehen die konkreten Ziele der Schule fest, formulieren Schulleitung und Lehrkräfte gemeinsam weiter die Ziele der individuellen Arbeit des einzelnen Lehrers.
2. **Die Schulleitung** ist für eine Schule und ihre Qualität von entscheidender Bedeutung. Ihre Freiräume wachsen durch die Verfügung über das Budget und die Personalführung ebenso wie die Verantwortung für das Erreichen der gesetzten Ziele. Die Schulleitung wird im neuen Schulsystem zum entscheidenden Ansprechpartner für das Systemmanagement. Schulleitung ist ein eigener Beruf mit einem anspruchsvollen Leitbild: Als Führungskraft mit zentraler Leitungsfunktion und «Chef» des «Unternehmens» Schule. Dafür braucht die Schulleitung angemessene Arbeitsbedingungen wie ausreichende Zeitressourcen und leistungsorientierte Bezahlung. Spezifische Qualifikationsangebote sowie Beratungs- und Unterstützungssysteme sind notwendig. Dies gilt insbesondere für die neue Rolle als Dienstvorgesetzte der Lehrkräfte.
3. Zielvereinbarungen zwischen der Schulleitung und den einzelnen Lehrkräften legen fest, was zu tun und zu leisten ist, und was dazu benötigt wird. Herzstück von Zielvereinbarungsprozessen sind dabei **Kommunikation und Partizipation**, wodurch Lehrkräfte sich weit eher mit den Zielen ihrer Schule identifizieren, Eigeninitiative zur Lösung konkreter Probleme entwickeln und sich ihrer Verantwortung für Schüler und Schule stärker bewusst werden. Die Zielvereinbarung dient nicht nur der Selbstorganisation und -steuerung der Lehrer, sondern auch ihrer leistungsorientierten Entlohnung. Weil sie die Kriterien für die verschiedenen Zielerreichungsgrade aktiv mitbestimmen können, sind diese transparent und akzeptiert. Eine Zielvereinbarung schafft das derzeit fehlende Bindeglied zwischen der guten Leistung und ihrer angemessenen finanziellen Honorierung.
4. Gerade im derzeitigen Paradigmenwechsel ist die kompetente und aktive Beratung und Unterstützung der Schulen elementar. Sie müssen auf **passgenaue Beratungs- und Unterstützungssysteme** zurückgreifen können bis hin zu einem kontinuierlichen individuellen Coaching. Die Schulaufsicht muss sich als Partner der Schulleitung verstehen, Schulentwicklungsprozesse anstoßen und begleiten und zur Verbesserung von Unterrichtsqualität, Organisations- und Personalentwicklung beitragen. Sie leistet Management durch Unterstützung und Controlling.
5. **Wirksame Beratung und Unterstützung durch die Schulaufsicht** müssen aus einem Guss sein und daher pädagogische, fachliche, juristische, administrative und dienstrechtliche Hilfestellung einschließen. Sie sollen:
 - umfassend, kontinuierlich und flächendeckend für jede Schule sein
 - als Serviceeinrichtung die pädagogische, fachliche und profilbezogene Zielorientierung der Schule beraten
 - die Personalauswahl und -entwicklung durch die Schulleitung unterstützen
 - die Umstellungsprozesse in den Schulen durch die Schulpsychologie und das Angebot einer Supervision unterstützen
 - die Fortbildungsangebote für Lehrer und Schulen identifizieren und koordinieren
 - als «back office» die Verwaltungsprozesse der Schule abwickeln und absichern.

Zielvereinbarungen zwischen Einzelschule und Schulaufsicht legen fest, welche Leistungen von der Schule wie von der Bildungsverwaltung innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu erbringen sind. Ein Prozess nach Art eines Regelkreislaufs tritt in Gang, bei dem in den Schulen Maßnahmen umgesetzt werden, die zum Erreichen der vereinbarten Ziele führen, bis dann die Evaluation der Ergebnisse zur nächsten Zielvereinbarung führt. Die Einzelschule wird dabei mit ihren Besonderheiten, Stärken und Verbesserungspotenzialen wahrgenommen.
6. Die Fortbildung der Lehrkräfte ist im neuen Schulsystem **Teil eines lernenden Gesamtsystems** mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit der Einzelschule zu verbessern. Der Bedarf ergibt sich nach dem Bedarf der Schule und ihrem Pro-

gramm sowie dem Entwicklungspotenzial der Lehrkräfte. Lehrer müssen sich auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren können und brauchen Entlastung durch weitere Berufe an der Schule wie z.B. Lernassistenten, Tutoren, Sozialpädagogen, Psychologen oder auch Schulmanager und Verwaltungsfachleute.

7. Die Leistungsbilanz des Schulwesens muss Folgen auch für das Systemmanagement durch Bildungspolitik und -verwaltung haben. Ein regelmäßiges **System-Monitoring** ist dafür unabdingbar. Die Bildungsverwaltung ist mit einem Großunternehmen vergleichbar, das effektive Organisationskonzepte braucht. In Unternehmen findet die Systemsteuerung vor allem durch Qualitätsmanagement, Personalentwicklung und Outputkontrolle statt. Dies sind auch für das Management des Schulsystems übertragbare und empfehlenswerte Instrumente. Auch die Bildungsverwaltung – von der Schulaufsicht bis zum Kultusministerium – braucht ein funktionierendes internes und extern unterstütztes Qualitätsmanagement. Es setzt ein Leitbild für die Führungskräfte der Bildungsverwaltung voraus, schließt insbesondere Aspekte der Kooperation, Personalentwicklung, Effektivität und Auftragsdefinition ein und ist durch unabhängige professionelle Evaluationen zu überprüfen.

Lehrkräfte praxisnah aus- und fortbilden

Jedes System hängt von der Qualifikation, Professionalität und Motivation der Menschen ab, die in ihm tätig sind. Ein zentrales Element des Systemmanagements ist daher die Aus- und Fortbildung der Lehrkräfte und Schulleitungen. Sie müssen auf ihre anspruchsvolle Aufgabe wesentlich gezielter als bisher vorbereitet werden. Dazu gehören neben fachlichen und fachwissenschaftlichen Kompetenzen verstärkt sowohl erzieherische als auch lernpsychologische und methodisch-didaktische Kompetenzen. Dies ist insbesondere für das Unterrichten von schwachen Schülern unabdingbar, bei deren Leistungen bislang keine Qualitätsverbesserung erkennbar ist. Lehramtsstudium und Referendariat müssen daher zu einer gezielten, am Bedarf des Berufs orientierten und dual strukturierten Berufsausbildung werden.

Eine kontinuierliche Fort- und Weiterbildung im Laufe des Berufslebens stellt sicher, dass Lehrkräfte über den Stand der pädagogischen Forschung sowie über die Entwicklungen von Ausbildungs- und Arbeitswelt informiert sind und diese Informationen in der Schule implementieren können. Fortbildungen sind nicht Selbstzweck, sondern müssen dem pädagogischen Erfolg der Schule dienen und in den Gesamtbedarf der Schule passen. Das gilt für die Implementierung des «Kriterienkatalogs Ausbildungsreife» des Ausbildungspaktes in der Berufsvorbereitung der Schule ebenso wie für die Entwicklung und Umsetzung von Konzepten und Maßnahmen für den Um-

gang mit Schulverweigerung, Unterrichtsstörung oder anderem Fehlverhalten von Jugendlichen.

Es ist bislang eine Sache des persönlichen Engagements der Lehrer und ihrer individuellen Einsicht, das neue Schulsystem mitzutragen und die sich eröffnenden Gestaltungsmöglichkeiten zu nutzen. Altruismus und Heroismus können aber nicht selbstverständlich vorausgesetzt werden. Es sollte im Gegenteil im Eigeninteresse der Führungskraft Lehrer liegen, die Ziele des «Unternehmens» Schule mit zu entwickeln, umzusetzen und weiter zu verfeinern. Stattdessen fehlt es fast völlig an gezielten Anreizen für die Lehrer zum Engagement und zur Leistungssteigerung. Dabei ist dies entscheidender Bestandteil eines «management by targets». Einen solchen Anreiz würde vor allem ein Leistungslohn bieten, zu dessen Verwirklichung sich die Politik aber bisher nur in ersten Ansätzen durchgerungen hat.

«Es fehlt fast völlig an gezielten Anreizen für zusätzliche Leistung.»

Leistungsorientierte Bezahlung schaffen

Das derzeitige Besoldungssystem der Lehrkräfte in Deutschland ermöglicht zwar bereits Leistungszulagen, ist aber immer noch weit entfernt von einer systematischen Berücksichtigung der individuellen beruflichen Leistung und jeweiligen Arbeitsbelastung oder des persönlichen Engagements. Innerhalb einer Schule werden Lehrkräfte als prinzipiell gleich betrachtet, während sich zwischen den Schulformen erhebliche Unterschiede auf tun.

- Die Besoldung ist kein Nebenthema, sondern betrifft die Unterrichts- und Schulqualität im Kern: Internationale Studien belegen, dass sich die Schülerleistungen, insbesondere der schwächeren Schüler, signifikant verbessern, wenn die Lehrkräfte für den Erfolg der Schüler in Prüfungen oder Lernstandserhebungen oder für das Erreichen von Zielen auch finanziell gezielt belohnt werden.
- Lehrkräfte in Deutschland werden zwar über dem OECD Durchschnitt bezahlt, erreichen mit ihrer Arbeit aber bei Leistungsvergleichen wie PISA keine überdurchschnittlichen Ergebnisse. Das heißt, dass die vorhandenen finanziellen Ressourcen ineffizient eingesetzt sind.
- Es fehlt an systematischer Leistungsbewertung wie an monetären Anreizen. Besonderes Engagement oder Streben nach Verbesserung der eigenen Arbeit bleiben eine Frage des persönlichen Einsatzes.

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) hat im November 2008 ein neues Modell der Lehrerbesoldung entwickelt: Es sieht ein einheitliches Grundgehalt für alle Lehrkräfte unabhängig von der Schulform vor, das diese mit zusätzlichen Be-

lastungen und Aufgaben einerseits, überdurchschnittlichem Engagement und Leistungserfolg andererseits erheblich verbessern können. Danach würden

- Zulagen gezahlt (z.B. für Mangelfächer, Korrekturfächer mit höherem Arbeitsaufwand oder an benachteiligten Schulen in schwierigem Umfeld oder für Führungsfunktionen, Unterricht in Problemklassen, besondere Einzelaktivitäten) und können
- individuelle Leistungsprämien erworben werden, die sich am Erfüllen der Zielvereinbarung der Lehrkraft mit der Schulleitung orientieren.

Dieses System bedeutet für eine «durchschnittliche» Lehrkraft ohne besondere Aufgabe, Belastung oder Leistung ein Verharren beim Grundgehalt, das aber je nach Verantwortung und Erfolg erheblich aufgebessert werden kann und damit die bisherigen Verdienstmöglichkeiten übertrifft. Das IW hat zudem Übergangsszenarien entwickelt, damit die Umstellung der Besoldungsart möglichst reibungslos bewerkstelligt werden kann. Das Fenster für die Einführung eines neuen Besoldungssystems ist allerdings nur in der allernächsten Zeit offen, in der eine Pensionierungswelle älterer Lehrkräfte beginnt und die nachrückenden Berufseinsteiger mit anderen Bedingungen einverstanden sein werden.

Voraussetzungen für das Gelingen eines Prämien- und Zulagenmodells sind:

1. Akzeptanz bei den Lehrern und Berufsanfängern
2. Zielorientierung in der Schule
3. Selbstständigkeit der Schule mit Globalbudget statt Stellenzuweisung
4. Kompetenz der Schulleitung in der Mitarbeiterführung
5. Zügige Umsetzung in der beginnenden Pensionierungswelle

Ausblick

In der Schullandschaft ist zurzeit außerordentlich viel in Bewegung – ob die Mühen sich lohnen und die Wege das große Ziel der Vision «Schule 2015» erreichen, ist offen und hängt nicht zuletzt von einem systematisch dahin führenden Change Management ab. Dazu zählen nach Meinung der deutschen Arbeitgeber unverzichtbar die konsequente Umsetzung der Selbstständigen Schule und eines «management by targets», das Bildungsstandards als Ziele definiert und überprüft, das mit finanziellen Anreizen für Lehrer und Schulleiter das Erreichen der Ziele lohnend macht, und das die pädagogischen Führungskräfte im Unternehmen Schule für die ungewohnten oder veränderten Verantwortlichkeiten mit einer berufsorientierten Aus- und Fortbildung sowie einem effizienten Coaching unterstützt. Zu den letzten Konsequenzen des Paradigmenwechsels muss sich die Bildungspolitik allerdings erst noch durchringen – die deutschen Arbeitgeber werden weiter darauf dringen.

Literatur

Positionspapiere der deutschen Arbeitgeber (BDA):

- Selbstständige Schule – Freiräume schaffen, Verantwortung übernehmen, Qualität entwickeln (2004)
- Schule 2015 – Ein Besuch in der Schule der Zukunft (2005)
- Schulsystem neu managen – Paradigmenwechsel in der Schulaufsicht (2007)
- Leitlinien für die Lehrerbildung (2008)

Handreichungen von BDA und SCHULEWIRTSCHAFT:

- PROFILeLehrer – Handreichung für Lehrer, Schulleiter und Studierende zur Personalentwicklung von Lehrkräften (2005)
- QZS Qualitätszentrierte Schulentwicklung – Qualitätsmanagement und interne Evaluation an der Schule. Ein praxisorientiertes Servicepaket

Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULEWIRTSCHAFT, Institut der deutschen Wirtschaft Köln:

- Was Schulleiter als Führungskräfte brauchen. Eine Bestandsaufnahme von Aufgaben, Kompetenzprofilen und Qualifizierungen von Schulleitern in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland

Institut der deutschen Wirtschaft Köln:

- Reform der Lehrerbeschäftigung: Effizienzpotenziale eines leistungsgerechten Vergütungssystems (2008)

Internet

- www.arbeitgeber.de
- www.schule-wirtschaft.de
- www.iw-koeln.de

Recherchieren Sie weitere Artikel im Online-Archiv der ZOE oder testen Sie 1 Ausgabe der OrganisationsEntwicklung inkl. Online-Archiv: www.zoe.ch