

Volker Ladenthin · Bonn

Über den richtigen Umgang des Staates mit seinen Lehrern

Viele Lehrer sind enttäuscht. Sie sind frustriert. Sie haben resigniert. Wenn ich die Stimmung an vielen Schulen richtig einschätze, so ist sie geprägt von einer gewissen Ermüdung, von einer Resignation gegenüber dem, was nun wieder von oben kommt: Jede Woche eine neue Idee, jeden Monat eine neue Überprüfung („Evaluation“). Alles wird angestoßen, nichts wird geduldig zu Ende geführt. Authentische Erfahrungsberichte werden nicht eingeholt oder ernst genommen. Sachliche Bedenken werden als Nörgelei von beamteten „Bedenkenträgern“ abqualifiziert.

Sicher – es gibt die wohltuenden Routinen, die die Schule weiterhin auf hohem Niveau in Betrieb halten. Es gibt die gestandenen Kolleginnen und Kollegen, die das, was sie tagtäglich machen, gewissenhaft gestalten. Es gibt die engagierten Lehrerinnen und Lehrer, die ihre Energie immer wieder einsetzen.

Aber viele Lehrende an den staatlichen Regelschulen fühlen sich in dem, was sie machen, nicht angemessen gewürdigt. Sie erfahren öffentlich Schelte, zuweilen sogar von denen, die sie doch monopolartig ausgebildet und bei der Einstellung ausgewählt haben. Lehrer haben oft den Eindruck, dass nicht die Qualität ihres Unterrichts für ihre Anerkennung entscheidend ist, sondern die Selbstdarstellung, die Außendarstellung, das Sich-arrangieren-können.

Zudem fühlen sie sich von der Wissenschaft im Stich gelassen: Pädagogische Moden wechseln wie die Jahreszeiten. Teillösungen – wie etwa das Methodentraining – werden plötzlich zu Schulprogrammen. Statt zu unterrichten sollen Lehrer nun diagnostizieren, evaluieren, ja betreuen. In der Öffentlichkeit müssen sich Lehrer mehr und mehr mit statistischen Gesamtevaluationen wie PISA auseinandersetzen – aber den tatsächlichen Unterricht würdigt niemand. Dafür kommen dann Inspektoren, schauen sich (wie in NRW geschehen) eine Unterrichtsstunde 15 (fünfzehn) Minuten lang an und fällen dann ein Urteil. „Wir sind so erfahren, wir können nach 15 Minuten beurteilen, ob Unterricht gut ist“, sagte ein Verwaltungsmann auf einer Tagung in Münster öffentlich.

Ich denke, dies sind einige der Befindlichkeiten. Ich höre sie immer wieder – übrigens auch von Schulleitern und bis in die Schulverwaltung hinauf, in der Schulamtsleiter umsetzen müssen, was sie innerlich nicht teilen. Und ich höre dies aus allen Bundesländern.

Was ist geschehen?

Nun – zum einen haben Statistiker, Ökonomen und Demoskopien die Definitionsmacht für die Schule übernommen. PISA etwa ist bekanntlich eine Studie der OECD, der „Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung“. Die Tests wurden von Vertretern der Psychologie, und zwar der quantitativen Psychologie entwickelt und durchgeführt. Ihr Axiom ist die Vermessbarkeit des Menschen und die absolute Steuerung seines Verhaltens *von außen*. Von einer „Elite“ (also jenen, die es besser wissen als jene, die gesteuert werden.) Die Lehrenden sollen zu Mündigkeit erziehen, dürfen aber selbst nicht mündig handeln. Im Zentrum ihres Denkens steht nicht der angemessene Rahmen fürs Individuum, sondern die Norm der Masse. Der Durchschnitt. Die Regel.

Lehrende an Schulen aber haben es im Alltag immer nur mit Ausnahmen zu tun. Kein Schüler ist wie ein anderer. Wenn die Landesregierungen sich etwa im Anschluss an PISA mehr Abiturienten wünschen, so ist das sicherlich ein schöner Wunsch. Aber Lehrer wissen, dass man nicht jeden Schüler zu jedem Ziel bringen kann. Lehrerinnen und Lehrer können ziemlich treffsicher voraussagen, dass in ihrer Klasse 10 nur ein bestimmter Teil der Schüler das Abi schaffen wird. Dem anderen Teil fehlt es z. B. an Interesse, an kognitiven Voraussetzungen, an sozialer Notwendigkeit. Einer weiteren Gruppe fehlt es an einem sozialen Milieu, das unterstützt, stabilisiert und ermutigt.

Das mag statistisch ärgerlich sein. Faktisch ist es aber so. Zudem ist es ungerecht. Aber die Schule kann gesellschaftliche Ungerechtigkeiten nicht ausgleichen. Lehrerinnen und Lehrer wissen aus ihrer langen Praxis, dass man zwar in Einzelfällen helfen kann – aber dass sich grundsätzlich an der Individualität, an der kognitiven Disposition und an der sozialen Situation von Seiten

der Schule allein wenig ändern lässt. So sind die sozialen Probleme weder von der Schule hervorgebracht, noch sind sie von der Schule zu beheben. Gleichwohl bedingen sie Schule bis in die Motivationslage der einzelnen Schüler hinein.

Zwei Welten stoßen zusammen: Die Erfahrung der Praktiker vor Ort – und die Machbarkeitsphantasien der Ökonomen, der bildungspolitischen Planer und der nur quantitativ denkenden Psychologen.

Die *pädagogische* Absicht der Schule hingegen, nämlich Bildung des je einzelnen Individuums zu dem, was ihm, diesem einzelnen Individuum, zukommt, scheint vergessen. Und ich glaube, dieses Vergessen ist es, was die Lehrer in ihrer Gesamtheit zutiefst enttäuscht.

Lehrerinnen und Lehrer möchten dem einzelnen Schüler, der einzelnen Schülerin gerecht werden. Aber sie merken, dass Verwaltung und Öffentlichkeit nur an Statistik interessiert sind. Der Einzelne zählt nicht. Aber das Gegenüber der Lehrer ist nicht eine Zahl, sondern Kirsten mit der neuen Zahnsperre, der Marcus ohne Vater und Fatma, die nicht am Sportunterricht teilnehmen darf, weil die Eltern es nicht wollen. Wie soll das zusammen gehen?

Die Verwaltung interessiert sich weder für Kirsten und ihre Minderwertigkeitsgefühle, noch für Marcus oder Fatma. Sie ist interessiert am Output. Und mit dieser Umschreibung ist etwas Zweites eingetreten. Etwas, das die Lehrer ebenso tief trifft wie (häufig) kränkt. Es liegt motivational etwas tiefer – und wirkt deshalb um so stärker.

Ich will es in einen Satz bringen: Der Staat hat die Regeln für die Lehrenden an Schulen ohne Mitsprache der Betroffenen verändert. Er macht Schule plötzlich anders: Ökonomische Betrachtung von Schule, inkommunikative Steuerungsmechanismen („New Public Management“), Umdefinition des Lehrerberufes („Coach“), institutionsfremde Aufgaben der Schule – etwa der Umbau von der Bildungsschule zur Evaluationsschule mit Ganztagsbetreuung ... all das sind Veränderungen, die vom Staat einseitig beschlossen wurden und nun durchgesetzt werden.

Die Veränderung der Klassengrößen, die Aufstockung der Stundenzahlen, die Neudefinition von Unterrichtszeiten und Anwesenheitszeiten – all das sind Veränderungen, die nicht zu Beginn der Tätigkeit klargestellt, sondern für die meisten Lehrer während der Berufsausübung eingeführt werden.

All dies waren nicht die Bedingungen, unter denen heutige Lehrer den Beruf einst angetreten haben. Und viele wären nicht in diesen Beruf gegangen, wenn sie von diesen Bedingungen gewusst hätten. Man wollte Menschen bilden und soll nun Output produzieren!

Man wollte bedeutsame Inhalte präsentieren und muss nun Rubriken in Statistiken ausfüllen.

Man wollte über das Sollen des einzelnen Menschen sprechen und muss nun ein gesetztes Soll erfüllen.

Es ist, als wenn man eine Bildungsfahrt durchs antike Griechenland bucht und unterwegs erfährt, dass es sich der Busfahrer anders überlegt hat und nun ein Verkaufsprogramm für Wärmedecken anbietet.

Ist es statthaft, Regeln einseitig zu ändern? Ist es statthaft, Regeln einseitig zu ändern, wenn man ein Monopol hat? Es ist übrigens auch nicht klug. Denn unzufriedene Mitarbeiter sind wenig leistungsbereit. Wenn der Staat nun einseitig die Arbeitsbedingungen verändert – verschlechtert (Gehaltskürzungen, Arbeitszeitverlängerung, Veränderung der Klassenfrequenzen, Kontrolle) – dann führt dies zu einer Abnahme an Identifikation mit dem Arbeitsplatz – eine Abnahme, die sich in Krankmeldungen, mangelnder Bereitschaft zur Fortbildung, zur Übernahme von Sonderaufgaben usw. sehr leicht ablesen lässt.

Diese veränderte Identifikationsbereitschaft nur durch Verwaltungsmaßnahmen wiederum kompensieren zu wollen, ist nicht sinnvoll, da sie eine lebendige Institution wie die Schule in eine Verwaltungsbehörde verwandeln würden. Wenn alle Lehrer nur noch Dienst nach Vorschrift machen würden, dann würde das Schulsystem schlicht zusammenbrechen.

Die sicherlich notwendigen Veränderungen sollten nicht auf dem Verwaltungsweg und gegen die Lehrer durchgesetzt werden, sondern mit ihnen. Allerdings bedarf es hierzu auch einer Bereitschaft seitens der Lehrenden, offen in eine Diskussion einzutreten, zuzuhören und selbst Gründe vorzutragen.

Ich möchte einzelne Themen ansprechen. Da ist das Thema Bezahlung. Für viele ist es wenig vornehm über Geld zu

sprechen – aber wir alle arbeiten, um unseren Lebensunterhalt zu verdienen. Was ist daran anstößig? Verrechnet man den Anstieg der Stundenzahl mit der Kürzung bei Weihnachts- und Feriengeld, mit der veränderten Rückerstattung bei der Beihilfe, dann ergibt sich eine reale Gehaltskürzung für Lehrer. Wenn der Lehrerberuf aber finanziell nicht mehr attraktiv ist, dann werden nicht mehr die motivierten und leistungsstarken Studenten diesen Beruf wählen. Die Folgen brauche ich nicht auszumalen. Sie werden sich allerdings erst in 20 Jahren zeigen, dann, wenn man wieder eine Bildungskatastrophe beklagt und die Schuld bei den Lehrern sieht – die man doch selbst ausgebildet und eingestellt hat.

An dieser Stelle kommen immer zwei Argumente: Man könne den Missstand beseitigen, wenn man den Lehrerberuf 1. leistungsorientiert gestaltet und 2. den Beamtenstatus abschafft.

Ich halte das erste Argument für praktisch nur bedingt durchführbar und das zweite für falsch.

1. Was heißt Leistungsbezogenheit des Lehrerhandelns? Misst man den Notendurchschnitt der von ihm unterrichteten Klassen? Kein Lehrer wird sich dann mehr den Problemkindern, den Problemklassen, den Problemschulen zuwenden. Das geht also nicht. Zudem ist ein Schüler Werk seiner selbst, nicht Produkt der Schule.

Nimmt man die Zahl der Fortbildung als Indikator oder die Breite seines Einsatzes bei der Organisation von Projekttagen, Wandertagen, Klassenfahrten, bei der Pflege der Bio- oder Physiksammlung? All dies sind unzweifelhaft wichtige Aspekte von Schule. Als Indikator für Leistung genommen würde man aber denjenigen belohnen, der am wenigstens das tut, was seine Aufgabe ist: guten Unterricht abzuhalten. Das Maß des Nichtunterrichtens wäre Maßstab für beruflichen Erfolg?

Will man die Schüler befragen? Natürlich können sie Probleme benennen. Aber nicht alles, was sie als Problem benennen, hat einen Sachgrund.

Wie ist es mit Visitation? Wir als Pädagogen wissen doch, dass punktuelle Überprüfungen wenig Auskunft über die Leistungsfähigkeit und den Leistungsstand der betreffenden Person geben. Bei Ärzten mag man noch messen können, ob sie erfolgreich waren – obwohl auch hier die Anzahl von Kunstfehlerprozessen andeutet, dass die Leistung eines Arztes gar nicht so einvernehmlich festgestellt werden kann. Bei Lehrern ist es noch schwieriger – weil hier eben menschliches Handeln, ja zwischenmenschliches Handeln bemessen werden soll. Ist der Umgangston im

Klassenzimmer rau – oder doch dem Alter angemessen – wie will man hier Nuancen unterscheiden? Wann ist ein Unterricht anspruchsvoll oder unverständlich? Kurzum: man kann die Qualität von Unterricht wohl beurteilen, nicht aber messen.

Dass Problem ist, dass sich im Windschatten dieser Beurteilungs-Schwierigkeiten die Problemfälle verbergen. Natürlich: Es gibt inkompetenten Unterricht, wenig anschaulich, wenig strukturiert. Es gibt Lehrer, die sich zur Korrektur der Klassenarbeiten krank melden, die sich nicht vorbereiten und zu Beginn der Stunden fragen: Was haben wir letzte Stunde behandelt. Es gibt Lehrer, die nicht üben, die nicht klar ausweisen, was in Klassenarbeiten drankommt, die die Hausaufgaben nach dem Schellen stellen (so husch husch), die Hausaufgaben nicht nachprüfen, usw. Es gibt Unterschiede bei den Vorbereitungszeiten und Korrekturzeiten zwischen den Fächern ... Aber gibt es Fehlverhalten nicht in jedem Beruf?

Man kann doch nicht von individuellem Fehlverhalten auf den gesamten Berufsstand zurückschließen! Und ihn mit Kontrollmaßnahmen überziehen, die am Ende gerade die motivierten Lehrer belasten, die unmotivierten aber nicht herausfinden.

Lehr- und Lernkultur sind ein wichtiges Ziel. Aber man wird es nicht mit Maßnahmen erreichen können, die man aus der industriellen Fertigung von Waschmitteln und Coladosen abgeschaut hat. Macht nicht schon die Wortwahl – das wording – Probleme? Qualitätssicherung? Qualitätsmanagement? Es geht um Menschen.

Wenn alle Beteiligten sich sicher sind, dass an Schulen qualitativere Unterricht stattfinden soll, dann bedarf es aber auch einer Diskussion darüber, worin die Qualität besteht und wie man sie sicherstellt. Qualität kann nicht verordnet werden; sie kann nur erbracht werden, und zwar von denen, die von der Sache her überzeugt sind. Wir dürfen also nicht so tun, als wüssten wir, was Qualität jenseits konkreter Situationen, Adressaten, Themen, Zeiten, Umstände ist – und es fehle nur an der Umsetzung. Vielmehr braucht es eine gemeinsame Diskussion zwischen Lehrern und Staat über diese Qualität. Wo gibt es diese Diskussion?

2. Als Allheilmittel gegen unmotivierte Lehrer wird die Beendigung des Beamtenstatus angesehen.

Ich will zuerst einmal das Problem benennen: Wenn die Qualität eines Berufes vom rechtlichen Status, speziell vom Beamtenstatus abhängt, dann müssten wir in den Berufen ohne Beam-

tenstatus die fähigsten Menschen antreffen. Sind wirklich Verkäufer im Durchschnitt besser als Richter? Sind Fließbandarbeiter motivierter als Polizeibeamte?

Sind Postzusteller heute verlässlicher als vor zehn Jahren, als der Postbote Beamter war? (Bei uns in der Siedlung hat der Postbote in den letzten vier Jahren sechsmal gewechselt. Ein Zusteller kennt die Bewohner nicht, händigt mir, beim Schneeschaukeln vor dem Nachbargrundstück, Briefe an den Nachbarn aus – u. a. um den Weg zum verschneiten Vorgarten des Nachbarn zu sparen. Denn er wird nun nach Zeit bezahlt. Einige Zusteller stellen wertvolle Buchpakete vor die Tür – auch wenn's regnet. Vor Weihnachten fragte mich ein Zusteller an der Haustüre des Nachbarn, ob ich Herr Soundso sei. Ich konnte den Namen gar nicht verstehen, nickte aber vor Schreck und erhielt das Paket gegen eine unleserliche Unterschrift von mir. Der gelbe Post-Briefkasten an der Straßenecke wird seit einigen Monaten von jemandem geleert, der mit einem werkstattreifen Wagen vorfährt und einen kleinen Jungen, vermutlich seinen Sohn, über die stark befahrene Straße schickt, um dem Postkasten die Post zu entnehmen.)

Sind *das* die Visionen von leistungsbezogenen nichtbeamteten Berufsverhältnissen? Ist die Bahn pünktlicher und ihr Service am Schalter und in den Zügen besser, weil sie nun privatwirtschaftlich orientiert ist? Ist das Privatfernsehen besser als der öffentlich-rechtliche Rundfunk mit Telekolleg, Buchmagazinen, Oper- und Theateraufführungen?

Glaubt man wirklich, dass studierte und intelligente Menschen motivierter sind, wenn man ihnen mit Entlassungen und Gehaltskürzungen droht?

Der Beamtenstatus ist ein Privileg. Sicher. In Zeiten kalkulierter Arbeitslosigkeit ist er ein kostbares Gut. Er erhöht die Attraktivität des Lehrerberufs – und holt so jene Menschen in den Beruf, die auf Grund ihrer fachlichen Qualifikation, ihrer kognitiven Fähigkeiten und ihrer Motivation anderswo schneller mehr Geld verdienen würden. Der Staat sollte froh sein, dass er dieses preiswerte Instrument hat, kompetente Menschen in seinen Dienst zu locken. („Im Irak“, sagte mir neulich ein Kollege bei einer öffentlichen Diskussion im irakischen Rundfunk, „werden diejenigen Lehrer, die es in der freien Wirtschaft nicht schaffen. Denn der Beruf ist ohne finanzielle Attraktivität.“ Wollen wir das auch?)

Aber unabhängig hiervon hat der Beamtenstatus eine wichtige bildungspolitische Funktion. Er sichert nämlich,

dass die unterschiedlichen Ansprüche, die man an die Schule stellen kann, ausgeglichen werden. Ein Beamter darf nur die Interessen des Staates vertreten – und die sind bezogen auf Schule in der Sicherung einer Bildung unter dem Anspruch ausbalancierter Allgemeinheit.

- Eine Schule soll zur Berufsfähigkeit ausbilden – aber sie soll nicht auf einzelne Berufe zurichten.
- Eine Schule soll zur Politikfähigkeit erziehen – aber sie darf nicht an bestimmten parteipolitischen Zielen ausgerichtet sein.

Kurz: Die öffentliche Schule soll u. a. die Gesellschaft repräsentieren – deswegen darf sie nicht zum Ort von Partikularinteressen werden.

Damit dieser gewünschte und notwendige Ausgleich berechtigter Interessen auch geschieht, braucht der Staat Mitarbeiter, die loyal zu dieser Aufgabe des Ausgleichs stehen. Der Staat braucht loyale Lehrer – und Lehrer brauchen einen Staat, der sie schützt. Der Staat braucht Menschen, die ihren Beruf nicht nur als Möglichkeit individueller Bereicherung ansehen.

Einem Angestellten kann man die primäre Verfolgung finanzieller Eigeninteressen nicht vorwerfen; es ist ja geradezu der Sinn seiner Tätigkeit. Bei einem Beamten ist es genau umgekehrt. Er soll dem Gemeinwohl dienen. Er muss also uneigennützig sein. Deswegen entlastet man ihn von einem beruflichen Konkurrenzkampf durch ein auf Dienstjahre bezogenes Beförderungssystem, durch eine lebenslange Absicherung, durch eine nicht sonderlich hohe, aber kontinuierliche Besoldung. Denn seine Leistung liegt darin, nicht sich selbst und seiner Karriere, sondern dem Allgemeinwohl zu dienen.

Sobald man eine leistungsbezogene Beförderung im Lehrerstand radikal durchsetzt, werden wir einen Lehrertypus bekommen, der vorrangig seine eigenen finanziellen Interessen verfolgt. Dann wird niemand mehr 1,5seitige Kommentare unter eine Klassenarbeit schreiben, die nur der Schüler zu sehen bekommt. Das hilft doch der Karriere des Lehrers nicht! Dann wird niemand mehr seine Pause opfern, um die Kirsten mit der Zahnsäge zu trösten und ihr wieder Selbstbewusstsein zu geben. Dann fährt niemand mehr zu Fatmas Eltern und versucht, diese davon zu überzeugen, ihre Tochter doch am Sportunterricht teilnehmen zu lassen.

Der leistungsbezahlte Lehrer wird also nur noch das machen, was der Begutachter, der Vorgesetzte sieht – und was seiner Karriere dienlich ist. Je nach

Beurteilungskriterien werden das nicht zwingend jene Tätigkeiten sein, die einem guten Unterricht dienlich sind. Da man nur das Sichtbare messen kann, werden es Äußerlichkeiten sein – Fortbildungsbelege, Notendurchschnitt, Hospitationsbegutachtungen, Krankheitsmeldungen, Engagement in der Schulorganisation, Gruppenarbeit, ...

Schule ändert sich augenblicklich von einer Institution zur Organisation von individuellen Bildungsprozessen zu einer Einrichtung zur personenneutralen Steuerung von Wissenstransfer. Nur noch der Output und seine messbaren Aspekte interessieren. Aber ist eine Schule dann eine gute Schule, wenn man den Notendurchschnitt misst? Sind Menschen dann gut, wenn sie effizient, berechenbar und kontrollierbar sind?

Pädagogische Prozesse richten sich auf ein konkretes Du. Man kann immer nur einen Menschen unterrichten und erziehen. Dieses pädagogische Verhältnis gestaltet sich je nach den beteiligten Personen je individuell. Wie man einen einzelnen Menschen unterrichtet und erzieht, hängt entscheidend davon ab, wie dieser Einzelne sich gibt, wie er sich verhält. In diesem Sinne ist also zu sagen: Die pädagogische Kompetenz und somit die pädagogische Verantwortung liegen ausschließlich vor Ort. Beim Lehrenden. Und von daher ist die entscheidende Kompetenz in Bildungsorganisationen die Urteilskraft des Lehrenden vor Ort. In dieser Hinsicht unterscheidet sich pädagogisches Handeln von Prozessen in der Wirtschaft und in der Verwaltung.

Pädagogisches Handeln kann auch ohne jede Verwaltung perfekt stattfinden; jeder verantwortungsvolle Vater, jede besorgte Mutter erzieht ihr Kind auch ohne Verwaltung optimal – nämlich so, wie es dem Kind entspricht. Die einfachste Büroklammer aber kann man nur mit hoch differenzierter Technik, einer passenden Infrastruktur und einem gewaltigen logistischen Aufwand herstellen. Diesen Unterschied muss man bedenken, wenn man Bildung plant. Bildung braucht keine Verwaltung. Verwaltung kann keine Bildung schaffen. Erst wenn Lehrer und Verwaltung nicht-hierarchisch zusammenarbeiten, wird's optimal.

Anschrift des Verfassers:

Prof. Dr. Volker Ladenthin
Institut für
Kommunikationswissenschaften
Abt. für Bildungswissenschaft
Römerstr. 164
53117 Bonn