

# **Wie soll Schule sich entwickeln? oder: Offene oder geschlossene Autos?**

**Böttcher, Wolfgang**

First published in:

Gewerkschaftliche Bildungspolitik, 45. Jg., Heft 4, S. 86 - 89, Bochum 1994

Münstersches Informations- und Archivsystem multimedialer Inhalte (MIAMI)

URN: urn:nbn:de:hbz:6-77479657882

## Wie soll Schule sich entwickeln? oder: Offene oder geschlossene Autos?

Wolfgang Böttcher

„Autonomie der Schule“ ist eines der aktuellen und kontrovers diskutierten bildungspolitischen Themen. Die einen sind geradezu euphorisch, die anderen geradezu verschreckt. Obwohl „Autonomie“ bisher kaum mehr als eine Idee ist, schlagen die Wellen hoch. Vielleicht macht dieses Wortspiel die Kontroverse deutlich: Dem Duden entnehme ich, daß, wer autonom ist, nach eigenen Gesetzen lebt, selbständig und unabhängig. Um nur drei Buchstaben verkürzt, wird aus Autonomie Anomie. Und Anomie, so belehrt uns wiederum der Duden, das ist Gesetzlosigkeit, ein Zustand mangelnder sozialer Ordnung, verbunden mit Einsamkeit und Hilflosigkeit.

### Ein babylonisches Sprachgewirr

In einem Vortrag zum Thema hat Ingo Richter kürzlich darauf hingewiesen, daß im Begriff „Autonomie der Schule“ unterschiedliche, teilweise variantenreiche Traditionen und Vorstellungen zusammenkommen: Es können basisdemokratische Vorstellungen eingewoben sein, nach denen Entscheidungen nur mit und durch den einzelnen getroffen werden können; ebenso können Überlegungen des Deutschen Bildungsrates eingeschlossen sein, der im Anschluß an eine Kritik an der Bürokratie der Schule eine ver-

stärkte Selbständigkeit der Schule und Partizipation der Lehrer, Schüler und Eltern forderte (Deutscher Bildungsrat 1973); auch finden sich hier durchaus diejenigen wieder, die unter dem Titel „Die gute Schule“ jahrelang über pädagogische Innovationen geforscht haben; in relativer Nähe zu ihnen stehen diejenigen, die mit Hilfe einer aufgeklärten Managementtheorie die Schule in eine „lernende Organisation“ verwandeln wollen; aber auch die Betriebswirte, die Schule wie jede andere Organisation kaufmännisch betrachten, sympathisieren mit Autonomie; schließlich gibt es die Vorstellung, Autonomie ganz wörtlich zu nehmen und mit der Forderung nach dem Ende der Staatsschule die Privatisierung des öffentlichen Bildungswesens einzuleiten. Dieses Sammelsurium von Bedeutungen, Beibedeutungen, Traditionen, Hoffnungen, Interessen mag alle die erfreuen, die in postmoderner Manier Vielfalt der Klarheit vorziehen. Ich bin ratlos: Was will denn nun der, der für Autonomie streitet? Wovor hat der Angst, der abwehrt oder warnt? In welcher Tradition steht der Skeptiker? Welches Ziel hat der Befürworter der Autonomie? Da wollten die Menschen einen Turm bauen, der bis in den Himmel reicht, und zur Strafe konnten sie sich nicht mehr verstehen.

### Zauberformel oder Auftrag zum Handeln?

Was so schillernd ist, wie der Begriff Autonomie, taugt wenig als seriöser Gegenstand eines Streites. Es ist keine „akademische“, sondern ganz praktische Einsicht, wenn ich feststelle, wer Position beziehen will zur „Autonomie“, dem muß man zuallererst eine mühselige begriffliche Klärung abverlangen. Oder man nimmt den Begriff im Duden-Sinne wörtlich. Dann jedoch fällt meine Stellungnahme ganz eindeutig aus: Eine solche autonome Schule lehne ich ab. Dies wäre die Schule der Privatisierer von Bildung und Erziehung (vgl. Böttcher '94). Sie popularisierten ja auch den Begriff „Autonomie“, arrondiert durch diese Vokabeln: *Dynamische Wettbewerbslandschaft, Konkurrenz, Deregulierung, Sponsoring, privat-wirtschaftliches Management*. Bislang haben sie nur begrifflich gesiegt über diejenigen, die aus anderen Traditionen kommend andere Assoziationen mit Autonomie verbinden: *Demokratisierung, Partizipation, Organisationsentwicklung, Kooperation*.

Verlassen wir die Ebene der „philosophischen“ Überschriften und Titeleien, die mehr suggerieren als erläutern. Wenn man sich um Konkretisierung bemüht, dann löst sich so manches spektakuläre Wortgeklingel auf. Unter Verzicht auf den ominösen Autonomie-Begriff läßt sich kurz und knapp folgendes Konzept beschreiben: **Die Einzelschule soll sehr viel stärker als bislang organisatorische und pädagogische Entscheidungen treffen und verantworten dürfen.**

Ich will kurz erläutern, was der Satz meint: Während bislang schulpolitische Entscheidungen in bürokratischer Tradition von oben nach unten dekretiert wurden (oft von der „obersten“ über die „mittlere“ zur „untersten“ Schulaufsichtsbehörde, dann zur Schulleitung), soll demnächst die Schule mehr Rechte erhalten. „Schule“ oder „Einzelschule“ meint ein Gremium an der Schule, welches zusammengesetzt ist aus den Pädagogen (im Regelfall Lehrer), den Eltern und den Schülern. Hier herrscht wenig Dissens darüber, daß dieses Gremium paritätisch besetzt sein muß. Auch herrscht Übereinstimmung dahingehend, daß Schüler erst ab einem gewissen Alter volle politische Entscheidungsrechte haben sollen. Dieses skizzierte Gremium wird in der Regel als Schulkonferenz bezeichnet.

Eine Stärkung der Entscheidungsfähigkeit der Schule soll heißen, die Schulkonferenz entscheidet im Rahmen geltender Rechtsvorschriften zum Beispiel über die pädagogischen und didaktischen Grundsätze der Schule; den Einsatz von Lehr- und Lernmitteln; die

Zusammenfassung von Fächern zu Lernbereichen; die zusätzlichen Angebote; den Verzicht auf Ziffernoten; Grundsätze zur Überprüfung ihrer selbstgesetzten Ziele; Fragen der Mitarbeit von außerschulischen Personen im Unterricht; die Entwicklung eines spezifischen Schulprofils; die Verwendung von Mitteln, die zur Eigenbewirtschaftung zugewiesen sind; Grundsätze zur Zusammenarbeit mit anderen Schulen oder außerschulischen Institutionen. Möglicherweise können solche Entscheidungsrechte auch ausgedehnt werden auf die Ernennung des Schulleiters oder die Auswahl und Einstellung von Lehrern und Lehrerinnen. Es läßt sich mehr denken (vgl. Jach 1993).

Keine Schule darf dazu verpflichtet werden, diese Rechte in Anspruch zu nehmen, es sind Optionen. „Überstülpen würde demotivieren“ (Rolff 1993, S. 201). Auch wenn sich eine Schulkonferenz zu einem Zeitpunkt verlässlich für die Übernahme bestimmter Rechte entscheidet, so sollte sie dennoch die Möglichkeit haben, Entscheidungsrechte wieder zurückzugeben. Nur so hat sie die Chance zum Experiment.

Eine Schule, die freiwillig mehr und mehr solcher Entscheidungsrechte übernimmt, dürfte eine Schule werden, in der nicht nur gelernt, sondern in der auch gelebt wird. Diese Schule ist keine Unterrichtsanstalt, sondern ein demokratisches Gebilde, in dem nicht Entmündigung, sondern Partizipation das Organisationsklima bestimmt. Eine solche Schule – so die Hypothese – wird Schülern nutzen. Sie werden weniger entfremdet und abstrakt, sie werden konkreter und praktischer lernen. Eine solche Schule wird auch den Lehrerinnen und Lehrern helfen. Sie entwickeln mehr Identifikation, mehr Motivation und mehr Professionalität. Diese Schule ist ein Vorbild der Freiheit. Eine solche Schule wird eine Ganztagschule sein müssen. In einer (meistens noch unvollständigen) Halbtagsschule wird sich Demokratie wohl kaum verwirklichen lassen.

### Die Stärkung der Zentrale

Die Stärkung der Einzelschule und der dort arbeitenden und lebenden Menschen muß begleitet sein von einer Stärkung der Zentrale. Diese These, die möglicherweise den einen oder anderen überrascht, möchte ich kurz exemplarisch erläutern. Zum Beispiel am Schulgesetz: Können Schulen mehr pädagogisches und organisatorisches Profil entwickeln, haben sie gar die Möglichkeit, eigene Finanzmittel ein-

zuwerben, dann drohen die teilweise ohnehin bescheidenen Gleichheitsgewinne der Schulreform zu erodieren. Das ist mehr als Vermutung. Selbst für Schottland, einem Musterbeispiel für ein integriertes Schulsystem, haben Studien nachweisen können, daß die aufgrund der Profilbildung für notwendig gehaltene Freigabe der elterlichen Schulwahl zur Vertiefung sozialer Ungleichheiten geführt hat. Die Eltern wählen nicht die Schulen, die nach den Kriterien der Erziehungswissenschaftler gute Schulen sind, sondern die in ihren Augen guten Schulen. Das allerdings sind die Schulen, in denen die Kinder aus mittleren und gehobenen sozialen Schichten lernen, möglichst unter Ausschluß ausländischer Kinder (Young 1992). Neutral formuliert: „Um so mehr man Schulen aus Vorstrukturierungen entläßt, um so differenter werden die einzelnen Institutionen voneinander“ (Spies 1993: 18). Auf den Punkt gebracht: Unter gesetzlich nicht kontrollierten Bedingungen werden gute und reiche Schulen besser und reicher, und arme und schlechte Schulen werden ärmer und schlechter. Es scheint nicht einmal ausgeschlossen, daß durch die Entwicklung von Mädchenspezifischen Profilen auch geschlechtsspezifische Disparitäten wieder tiefer werden. Eine Stärkung der Einzelschule heißt eben nicht „Deregulierung“. Das führt nämlich zu einem „schulpolitischen Manchester-Liberalismus“ (Rolff). Wir brauchen ein Schulgesetz, welches einer überprüfbareren Verpflichtung zur Beförderung sozialer, geschlechtsspezifischer und ethnischer Chancengleichheit Priorität gibt. Dieses könnte – welch eine unrealistische Utopie im wiedererstarteten Föderalismus – auch ein „Deutsches Rahmengesetz Schule“ leisten.

Auch auf Ebene der Schulentwicklungsplanung muß sich einiges ändern: Die Schulträger – in der Regel dürfen das nicht wie heute vielfach die Gemeinden, sondern in der Regel die Kreise und kreisfreien Städte sein – müssen eine qualitativ hochstehende Schulentwicklungsplanung vorhalten, die garantiert, daß allen Kindern und Jugendlichen ein vollständiges Bildungsangebot wohnortnah vorgehalten wird.

Ein Wandel der Schulaufsicht ist zwingend: Wenn Schulen das Recht haben, innerhalb Chancengleichheit und eine vollständige Versorgung sichernder Rahmensetzungen Profile zu entwickeln und man der Kompetenz der Menschen dort traut, dann muß Schulaufsicht sich überflüssig machen. Was Schulen und ihre Menschen dann benötigen ist nicht Aufsicht, sondern Unterstützung und Hilfe. Sie werden angewiesen sein auf ein umfassendes Angebot, Demokratie und Kooperation in der Schule auch zu verwirkli-

chen. Hier nützen keine Appelle. Schulleitung, Lehrer, Schüler, Eltern müssen das Handwerkszeug der Partizipation lernen, sonst erstickt Demokratie in ineffizienten Gremien.

Und wenigstens deshalb, weil Schulen Lebenschancen vergeben, muß bei aller Vielfalt der Profilbildung auch noch Vergleichbarkeit der Einzelschulentwicklung gewährleistet sein. Auch dies wird eine der zentralen Aufgaben sein: die Schulen zu unterstützen bei der Definition und Kontrolle allgemeingültiger Standards. Ob sich die jetzige Schulaufsicht zu einem solchen Unterstützungssystem wandeln kann – wer will das jetzt sagen? Die beschriebene „Autonomie“ ist ein durch Rahmensetzungen geschlossenes Konzept, das ist etwas ganz anderes als ein offenes „anything goes“. Ich schlage vor, für ein solches Konzept auf den Begriff „Autonomie“ ganz zu verzichten.

#### Von der Zentrale zum Zentralismus

Der Schritt von der Stärkung der Zentrale als „Rahmen-Setzer“ hin zum Zentralismus ist jedoch nicht sehr groß. Und damit komme ich zu einem Punkt, der leider nicht ausgelassen werden darf. Die Debatte um die Stärkung der Einzelschule beginnt in Zeiten äußert restriktiver Haushaltspolitik (vgl. Böttcher 1993). Wer wollte ernsthaft die Lehrerinnen und Lehrer kritisieren, die in dieser Lage befürchten, daß es weniger um Befreiung als um Zumutung geht. Man mag den Beamten aus den Ministerien in Bremen, Hamburg und Wiesbaden, die die augenblickliche Debatte für die Schulpolitik anregten und förderten, glauben, wenn sie beteuern, ihre Überlegungen stünden in keinem Zusammenhang zur sogenannten Sparpolitik. Was immer sie beabsichtigten und beabsichtigen, die Mittelknappheit diktiert, was möglich ist. Der Wandel zu mehr Demokratie, wie er oben skizziert wurde, setzt dialogische Verfahren voraus, nicht Befehle. Es braucht Zeit und Methode. Solche Verfahren müssen gelernt werden, sie funktionieren nicht automatisch. Ein Unterstützungssystem für die Schulen und die Menschen „... ist im Kern ein Qualifizierungs- und Professionalisierungssystem, das der Personal- und Kollegiumsentwicklung dient. Es wird zusätzlich Kosten verursachen“ (Rolff 1993, S. 203). Wer also glaubt, Demokratie umsonst haben zu können, der wird genau das Gegenteil von dem erreichen, was er gutmeinend anstrebt. Ein naives Konzept „Autonomie“ wird ein Lehrstück werden für Soziologen, die sich mit unbeabsichtigten Folgen absichtsvollen Handelns befassen:

Ungleichheit wird sich verschärfen, Schulaufsicht wird noch mehr kontrollieren müssen, und zu guter Letzt wird ein rigides Zentralabitur die Standards sichern. Demokratie wird „vergreimen“, und die Politik kann den Lehrern für alles den Schwarzen Peter zuschieben.

Allerdings halte ich das Programm „Wandel der Schule durch Selbstorganisation“ durchaus für ein Sparprogramm. Aber in diesem Sinne: Wir investieren heute, um mittelfristig die Schule effizienter und effektiver zu machen, also um einen vernünftigeren Mitteleinsatz und eine bessere Zielerreichung zu erwirken. Für mich ist es keine Frage, daß Schule sich auch solchen – wenn man so will – ökonomischen Fragen stellen muß. Ein Sparprogramm wäre es dann in dem Sinne, wie Familie Müller sich sparsam verhält, wenn sie heute die Haushaltspackung kauft, die zwar doppelt so teuer ist wie die Normalpackung, aber dreimal so viel Inhalt hat.

#### Doch noch Schulreform?

Aber das versteht die Politik heute nicht unter Sparen. Sparen ist zur Zeit nur Synonym für Kürzen. Das macht es tatsächlich schwierig, eine nicht nur idealistische, sondern eine realistische Perspektive zu entwickeln. Was weiß uns angesichts des Dilemmas der hessische Kultusminister zu raten: „Die Alternative ist ja nicht weniger Autonomie und mehr Geld, sondern weniger Autonomie und genausowenig Geld“ (Holzapfel 1994).

Bei den Diskussionen um die Stärkung der Einzelschule ist deutlich geworden, daß viele Elemente der Schulkritik und Schulreformbewegung wieder aufgenommen werden oder aufgenommen werden können. Jahrzehntlang haben Schulreformer versucht, gegen die in ihren Grundstrukturen zwischen Mittelalter und Frühkapitalismus eingefrorene Schule zu opponieren, ganz in der Art des Boxers – mit nur beschei-

denem Erfolg. Statt Boxen ist jetzt Judo angesagt. Judo ist der Sport, der die Bewegung des Gegners mitnutzt. Und daß auch diejenigen, die immer alles beim alten lassen wollten, sich nun zu bewegen beginnen, ist unübersehbar. Nur, beim Judo ist das so wie bei jedem anderen Kampfsport. Der eine gewinnt, der andere verliert. Wer am Ende auf der Matte liegen wird, die Privatisierer oder die Schulreformer, das ist keine ausgemachte Sache.

Viel wird in dieser Frage auch davon abhängen, wie die Gewerkschaft sich verhält. Um es kurz zu sagen: Bisher standen sich im Ring Arbeitgeber und Arbeitnehmer gegenüber, meistens vertreten durch Spitzenfunktionäre. Wenn aber nun Schulpolitik im stärkeren Maße von der einzelnen Schule verantwortet wird, dann spielen sich dort auch die schulpolitischen Kämpfe ab. Wenn es der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft nicht gelingt, ihre Mitglieder dort zu stärken, wird die Unterstützung der Programmatik „Stärkung der Einzelschule“ sich möglicherweise sehr schnell als Eigentor erweisen. Und wenn ich es mir so überlege, vielleicht ist die Autonomiegeschichte ja auch nur eine ganz perfide Strategie zur Zerschlagung der Gewerkschaft. Aber ach was, warum so pessimistisch, schließlich schlafen wir nicht. ■

#### Literatur:

- Deutscher Bildungsrat: Verstärkte Selbständigkeit der Schule und Partizipation der Lehrer, Schüler und Eltern, Bonn 1973.
- Böttcher, Wolfgang: Probleme der Schulentwicklung bei knappen Ressourcen, in: Die Deutsche Schule, Heft 3/93.
- Böttcher, Wolfgang: Schule darf nicht autonom werden, in: E & W, Heft 1/94.
- Böttcher, Wolfgang (Hrsg.): ... weil die Schule ein Vorbild der Freiheit sein sollte..., Hellmut Becker zum 80. Geburtstag, Witterschlick/Bonn 1993.
- Young, S.: Choice widens class divides, in: Times Educational Supplement.
- Jach, Frank-Rüdiger: Rechtsgutachten zur gesetzlichen Verankerung des Grundsatzes der Autonomie von Schule im Schulgesetz und im Schulverfassungsgesetz der Freien Hansestadt Hamburg.
- Holzapfel, Hartmut: Von Haus aus pädagogischer Optimist, Interview. In: E & W, Heft 1/94.
- Rolff, Hans-Günter: Wandel durch Selbstorganisation, Weinheim und München 1993.
- Spies, Werner: Schulautonomie – wünschenswertes Reformziel oder bildungspolitische Sackgasse, in: schulmanagement, Heft 4/93.