

Flitner, Andreas; Klemm, Klaus
Unternehmensberater machen Schulpolitik
Die Deutsche Schule 87 (1995) 4, S. 404-407



Quellenangabe/ Reference:
Flitner, Andreas; Klemm, Klaus: Unternehmensberater machen Schulpolitik - In: Die Deutsche Schule 87 (1995) 4, S. 404-407 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-310999 - DOI: 10.25656/01:31099

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-310999>
<https://doi.org/10.25656/01:31099>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Die Deutsche Schule

Zeitschrift für Erziehungswissenschaft,
Bildungspolitik und pädagogische Praxis

87. Jahrgang 1995 / Heft 4

Offensive Pädagogik

404

Andreas Flitner und Klaus Klemm:

Unternehmensberater machen Schulpolitik

In der Not der öffentlichen Haushalte droht das betriebswirtschaftliche Denken die pädagogische Phantasie mehr und mehr zu begrenzen. Dagegen wird hier – offensiv – auf Sachverhalte aufmerksam gemacht, die den Blick auf die Notwendigkeiten der Reformentwicklung wieder freisetzen können.

Annedore Prengel

Gesamtschule – Schule der Vielfalt

408

Die pädagogische Schlüsselfrage, wie sich Gleichheit und Verschiedenheit zueinander verhalten, fordert insbesondere die Gesamtschulen heraus. Die „Pädagogik der Vielfalt“ zielt auf die bewußt gewollte Arbeit mit heterogenen Lerngemeinschaften, in denen nicht mehr ein Teil der SchülerInnen systematisch zu „schlechten“ SchülerInnen gemacht wird. Wie keine andere Schulform treibt die Gesamtschule als Schule der Vielfalt jene Reformentwicklung voran, der sich das Bildungswesen auf Dauer nicht wird entziehen können.

Ludwig Duncker

Mit anderen Augen sehen lernen

421

Zur Aktualisierung des Prinzips der „Mehrperspektivität“

Angesichts der „Vielfalt“, die sich in vielen Dimensionen unserer Lebenswelt mehr und mehr entfaltet, sollten Kinder frühzeitig lernen können, mit verschiedenen „Perspektiven“ umzugehen und ihre eigene Sicht der Dinge zu erarbeiten. Unter dem Konzept der Mehrperspektivität“ (Giel/Hiller 1974 ff.) kann ein solcher Prozeß unter erkenntnistheoretischen, philosophischen, strukturalistischen sowie politischen Aspekten didaktisch produktiver gestaltet werden als in einigen aktuellen Konzepten der Schultheorie, von denen der Autor sich kritisch abgrenzt.

Martin Baethge

Gesellschaftlicher Strukturwandel und das System Schule

434

Widersprüche der (bildungs-)politischen Entwicklung

Spätestens seit den 60er Jahren haben sich die ökonomischen, politischen und sozialen Rahmenbedingungen der Bildungspolitik stark verändert, ohne daß die Schule darauf angemessen reagiert hätte. In sechs Thesen wird diese Widersprüchlichkeit zwischen Schule und Gesellschaft verdeutlicht. Es wird erkennbar, wie notwendig eine entsprechend weitgehende Reform der Schule wäre – aber zugleich wird deutlich, daß eine solche Politik nicht einmal im Ansatz vorhanden ist.

Herbert Kastner

Entwicklungsaufgaben der Schulreform

443

Neue Herausforderungen für die Gesamtschulen

Die Gesamtschulen können durchaus auf ihre bisherigen Entwicklungen stolz sein, weil in vielen Bereichen eine gute Entwicklungsarbeit geleistet worden ist. Aber angesichts der veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen steht die Schule vor neuen Herausforderungen, denen die Gesamtschulen am besten gewachsen sein dürfen.

Ulf Preuss-Lausitz

Private und Freie Schulen – besser als die öffentliche Schule?

447

Zur Privatisierung des Bildungswesens in den neunziger Jahren

Immer wieder und mit eher wachsender Intensität wird in der Öffentlichkeit gefragt, ob es nicht möglich sein könnte, einige Probleme des öffentlichen Schulwesens dadurch zu lösen, daß man den privaten Schulen einen größeren Raum gibt. – Bevor man sich so entscheidet, sollte allerdings bewußt sein, wie es sich mit diesen „Alternativen“ tatsächlich verhält. Manches Merkmal dieser Institutionen dürfte eher zu Skepsis Anlaß geben!

Horst Dichanz

Die Finanzautonomie öffentlicher Schulen

463

Die Schulen der USA zwischen privater und öffentlicher Finanzierung

In den USA ist eine Entwicklung zu beobachten, die dazu führt, daß die öffentlichen Schulen nicht mehr – wie bisher – in erster Linie durch kommunale Grundsteuern, sondern zunehmend durch Verbrauchssteuern finanziert und überhaupt immer mehr als eine „private“ Angelegenheit gesehen werden. Gleichzeitig werden den Schulen immer mehr Aufgaben zugemutet, ohne sie in die Lage zu versetzen, diese auch bewältigen zu können. Die erkennbaren Folgen geben zu Besorgnis Anlaß.

Jörg Schlömerkemper

Von der Koedukation zur Kooperation

474

Statt gemeinsamer Belehrung konstruktive Lernarbeit

In der Koedukationsdebatte scheint es schwierig zu sein, eindeutige Lösungsperspektiven zu finden, die unter allen Bedingungen „richtig“ sind. Dies könnte daran liegen, daß die Betroffenen unterschiedliche Erfahrungen und Erwartungen haben. Lehren und Lernen sollte deshalb so arrangiert sein, daß solche Antinomien transparent werden und eine neue Verbindlichkeit entwickelt werden kann.

Nicht mehr die Jungen, sondern die Mädchen sind in der Schule bevorzugt – die „kleinen Helden“ sind immer deutlicher „in Not“. Eine wirksame Mädchenerziehung muß folglich durch eine sinnvolle Jungenpädagogik ergänzt werden. Der Beitrag begründet diese Forderung und gibt für die praktische Umsetzung bedenkenwerte Anregungen.

Hans-Eberhard Nuhn

Lehrerbildung in der Sekundarschulwerkstatt

498

Erfahrungen an der Universität/Gesamthochschule Kassel

Offener, schüler- und handlungsorientierter Unterricht erfordert eine Lehrerbildung, die sich nicht auf gutes Zureden beschränkt, sondern entsprechende Arbeitsformen bereits in der Ausbildung erleben läßt. Nach dem erfolgreichen Vorbild der Kasseler Grundschulwerkstatt wurde versucht, eine Werkstatt für die Sekundarstufe einzurichten. Die ersten Erfahrungen sind ermutigend.

Katrín Schaar

Durch Naturerlebnisse zum Naturschutz?

509

Über den Zugang von Kindern zu ihrer natürlichen Umwelt

Daß Kinder zur Natur ein fürsorgliches Verhältnis haben sollen, gilt als selbstverständlich. Bestritten wird hier anhand von Beobachtungen, daß dies am besten durch Naturerlebnisse gefördert werden kann. Alternativ wird dafür plädiert, die Unterschiedlichkeit von Naturerlebnissen reflexiv zu bearbeiten.

Neuerscheinungen:

- Hermann Röhrs: Gesammelte Schriften. (JöS)
- Hans-Martin Stimpel: Krieg, Bildung, Überleben. (JöS)
- Hans-Peter de Lorent: Schule ohne Vorgesetzte. (Andreas Köpke)
- Hans-Christoph Berg: Suchlinien. (Ewald Terhart)
- Hans-Christoph Berg und Theodor Schulze: Lehrkunst. (Ewald Terhart)
- H.-P. de Lorent und G. Zimdahl (Hg.): Autonomie der Schulen. (Andreas Köpke)
- Rolf Gutte: Lehrer – ein Beruf auf dem Prüfstand. (JöS)
- Kathrin Kramis-Aebischer: Stress, ... im Lehrberuf. (BG)
- Lothar Krappmann/Hans Oswald: Alltag der Schulkinder. (BG)
- K. Goetsch und A. Köpke (Hg.): Schule neu denken und gestalten. (JöS)
- Otto Seydel: Zum Lernen herausfordern. (JöS)
- Claus-Günter Frank: Schulreformen an deutschen Auslandsschulen. (JöS)
- H. Muszyński und E. Walterová: Curricula in der Schule: Polen – Tschechische Republik. (JöS)
- M. Löw, D. Meister und U. Sander (Hg.): Pädagogik im Umbruch. (JöS)
- Johanna Barbara Sattler: Der umgeschulte Linkshänder. (JöS)

Liebe AbonnentInnen,

leider sehen wir uns gezwungen, ab 1996 die Bezugspreise dieser Zeitschrift zu erhöhen. Steigende Kosten machen Anpassungen unerlässlich. Ab 1. Januar 1996 kostet das Abonnement DM 85,-, für Studenten DM 75,-. Die Versandkosten betragen künftig DM 8,- im Inland, im Ausland unverändert DM 20,-. Wir hoffen auf Ihr Verständnis.

Juventa Verlag

Andreas Flitner und Klaus Klemm Unternehmensberater machen Schulpolitik

Auch Schuletats verdienen eine genaue ökonomische Durchleuchtung – wer wollte das bestreiten? Alles Geldausgeben in der Demokratie muß sich auf die Finger schauen lassen, und in Zeiten knapper Haushaltsmittel wird zu Recht bei jeder Mark gefragt, ob sie denn an diesem Platz, oder besser an einem anderen, richtig eingesetzt ist. Immerhin wurden in Deutschland 1993 in öffentlichen Haushalten durch Bund, Länder und Kommunen 154,2 Mrd. DM für das Bildungswesen ausgegeben, davon 79,5 Mrd. für die Schulen. Die Schülerzahlen in den westlichen Bundesländern werden in den kommenden Jahren insgesamt um etwa 15 Prozent steigen, und der Rückgang der Schülerzahlen in den neuen Bundesländern wird kaum in Einsparungen umgesetzt werden können (sonst brähe dort das Schulnetz zusammen). Schon die Sicherung des jetzt an den Schulen Erreichten erfordert also erhebliche Zusatzmittel, ganz zu schweigen von Verbesserungen, wie sie etwa der Ausbau ganztägiger Betreuung mit sich brächte.

Die öffentlichen Haushalte aber stehen für solche Erweiterungen viel zu sehr unter Druck. Allein der Schuldendienst, den sie leisten müssen, entspricht inzwischen etwa der Gesamtheit aller Bildungsausgaben – mit steigender Tendenz. Was Wunder, daß im Schulsystem selbst nach Sparmöglichkeiten Ausschau gehalten wird. Eigentlich wäre dies eine Aufgabe der Schulaufsicht und der Rechnungshöfe. Aber offensichtlich erhoffen sich die Ministerien von privatwirtschaftlichen Unternehmensberatern mehr Wirkung; man will sich beim mißlichen Sparen auf eine Außeninstanz berufen. Die Hauptaufträge hat dabei die Firma „Kienbaum Unternehmensberatung“ eingeheimst: in Nordrhein-Westfalen wurde mit einem 1991 vorgelegten Gutachten zum Personalbedarf der Anfang gemacht; eine Arbeit zur Schulaufsicht folgte. Für Baden-Württemberg liegt ein Gutachten zur Verwaltung vor, ein weiteres über die Schulen und ihr Personal wurde erstellt. Weitere derartige Studien in anderen Bundesländern werden folgen.

Direkte Konsequenzen der Landespolitik aus diesen Untersuchungen wurden angekündigt, in Nordrhein-Westfalen auch schon eingeleitet. Unternehmensberater scheinen unter der Hand zu mächtigen Bildungspolitikern aufzusteigen. Eine politische Diskussion dieser Vorgänge wird unerlässlich.

Was produzieren Schulen eigentlich?

Ökonomische Untersuchungen sind in der Regel an Qualität und Verkäuflichkeit eines Produkts orientiert. Was ist das „Produkt“ von Schulen? Wissen und Können, Bildung, Qualifikationen – alles das ist kaum meßbar, jedenfalls nicht mit Methoden der Ökonomie. Deshalb wird etwa bei Kienbaum eine Stufe tiefer angesetzt: als Produkt gilt der Unterricht; das Produkt gilt als erstellt, wenn der vorgeschriebene Unterricht vollständig er-

teilt worden ist: „Deckung des Basisunterrichts“ durch Erfüllen der Stundentafel und Minimieren des Unterrichtsausfalls. „Draußen vor“ bleiben Ziele wie das des Förderns oder das schulischer Differenzierung; auch Perspektiven wie die einer interkulturellen Erziehung geraten nicht in das Blickfeld derartig verengter Ansätze.

Das ist etwa so, als ob der Erfolg eines Autoproduzenten nicht an der Qualität und Verkäuflichkeit der Autos gemessen würde, sondern daran, daß die Bänder nie stillstehen. Ob die Autos gut sind, ob sie einen hohen oder niedrigen Treibstoffverbrauch haben, ob sie unter Preis verschleudert werden müssen – dies alles wäre nicht relevant. Eine Unternehmensberatung, die nur den Fertigungsprozeß ohne dessen Zusammenhang mit dem Produkt und seiner Qualität im Auge hat, verfehlt ihr Ziel bereits im Ansatz. Was wird gelernt, was erfahren, was „mitgenommen“ aus der Schule? Was macht eine „gute Schule“ aus? Ohne diese Fragen sind ökonomische Untersuchungen absurd.

Strukturfragen der Schule bleiben tabu

Wer Kosten berechnen will, muß auch das System im ganzen prüfen. Aber gerade das wird offenbar vermieden. So sind die Gutachter für Baden-Württemberg vorsorglich beauftragt, „die durch das Schulgesetz gesetzten Rahmenbedingungen zu beachten“. Damit sind zentrale Bereiche der Kostenverursachung durch Strukturvorgaben dem Blick der Gutachter entzogen. Deutlich werden die Konsequenzen dieses Denk- und Rechenverbots etwa bei der Vorgabe „Gegliedertes Schulsystem“. Für die Erhaltung sehr kleiner Hauptschulen mit auch sehr kleinen Lerngruppen zahlen die Länder einen erheblichen Preis. Läge es nicht auf der Hand, in den dünner besiedelten Regionen die verschiedenen Bildungsgänge zusammenzufassen und damit Mittel und Wege zu sparen? Das wäre an vielen Stellen im Vergleich zum voll untergliederten Schulsystem die fraglos billigere Lösung. In Ostdeutschland wird sich dies schon sehr bald als der einzig finanzierbare Weg erweisen, ein hinreichend dicht geknüpftes Schulnetz aufrechtzuerhalten.

Ein weiteres Beispiel systembedingt hoher Kosten, die dem Blick der Gutachter entzogen sind, ist die immer häufiger angestrebte „Doppelqualifikation“. Etwa 40 Prozent der Abiturienten wählen nach dem Abitur eine Berufsausbildung außerhalb der Hochschule. Sie durchlaufen damit – auch als Verursacher von Kosten – ein zweites Mal die Schulen der Sekundarstufe II. Die heute noch seltenen Modelle der Integration allgemeiner und beruflicher Bildung, die neben der Hochschulreife eine Berufsausbildung vermitteln, decken einen offensichtlichen Bedarf nach Doppelqualifikation und sind – wie etwa die Kollegschaften Nordrhein-Westfalens – weitaus kostengünstiger. Berechnungen haben gezeigt, daß deren öffentliche Kosten durchschnittlich 80 Prozent dessen ausmachen, was ein Nacheinander zweier Ausbildungen verlangt. Die Kienbaum-Gutachter aber mit ihrer Fixierung auf die üblichen Strukturen können dieses Modell der Kollegschule nur als bildungspolitischen Luxus wahrnehmen; das ist auch ökonomisch ein elementarer Fehler.

Ebenso begrenzt ist der Blick, wenn die Gutachter trotz all ihrer Rechnei nicht dazu kommen, die Kosten des systembedingten Sitzenbleibens zu

kalkulieren. Damit hätte sich ein ökonomischer Anreiz für pädagogische Reformen liefern lassen – für Reformen allerdings, die abseits der Trampelpfade üblichen Schulehaltens gesucht werden müßten. Immerhin bleiben in Deutschland jährlich etwa 350.000 Schüler und Schülerinnen sitzen. Der von ihnen verursachte Lehrerbefehl schlägt jährlich mit 1,5 Mrd. DM zu Buche. Warum prüft kein Gutachter, ob nicht schon ein Teil dieses Geldes reichen würde, durch Einsatz an der richtigen Stelle dem Staat viele Kosten und vielen Schülern die Erfahrung des Versagens zu ersparen?

Kosten werden nur verschoben

Neben systembedingten Kosten, die bei geänderten Systemvorgaben anders ausfallen könnten, hat das Schulsystem es mit der Übertragung nicht originärer pädagogischer Aufgaben und damit auch mit Kostenüberwälzungen zu tun. Ein Beispiel dafür ist die Ganztagsversorgung von Schülern. Die meisten europäischen Schulsysteme kennen sie in der einen oder anderen Form. In Deutschland ist sie nach wie vor Ausnahme. Für einen Teil der Eltern mit eigenen Versorgungsmöglichkeiten mag sie als Luxus gelten, für einen anderen Teil jedoch, bei beidseitiger Berufstätigkeit oder bei Alleinerziehenden, wird sie zur Existenzfrage. Die Kosten einer deutlichen Ausweitung ganztägiger Angebote, die erheblich wären, würden als Bildungsausgaben verbucht, obwohl es sich bei ihnen zu einem großen Teil um Kosten der Familien- und Arbeitsmarktpolitik handelt.

Ein weiteres Beispiel für Kostenüberwälzungen in den Schulhaushalt bietet die Entwicklung der vollzeitlichen Berufsschulen. Als Reaktion auf die zurückgehende Zahl der Ausbildungsplätze, also auf das vielfach nicht mehr funktionierende „duale System“, steigt dort die Nachfrage nach Ausbildungsgängen innerhalb des Schulsystems. Besonders in den neuen Bundesländern, wo die Ausbildungstraditionen in vielen Berufsfeldern nicht mehr bestehen und bei den gegenwärtigen Wirtschaftsverhältnissen auch nicht hergestellt werden können, ist diese Entwicklung zu beobachten. Es geht dabei also um eine Maßnahme gegen Jugendarbeitslosigkeit, um eine öffentliche Sicherung der Berufsausbildung für viele Jugendliche. Diese Maßnahmen einfach dem Schulsystem anzurechnen (und damit dessen Sparzwängen zuzuschlagen) ist zumindest irreführend.

In anderen europäischen Ländern gibt es definierte Wohngebiete, in denen der Schule eine ganze Reihe von Sozialaufgaben zugewiesen sind und sie entsprechend personell ausgestattet werden. Die Schule wird damit Teil des Jugendhilfesystems, was sie bei uns zwar faktisch auch schon seit langem ist, was aber wegen der traditionellen Trennung von Schule und Sozialsystem von innen und von außen oft übersehen wird. Erforderlich wäre auch eine finanzpolitische Anerkennung und eine entsprechende Haushaltsverbuchung dieser Funktionen. Statt dessen sieht sich gegenwärtig an vielen Stellen die noch junge Schulsozialarbeit bedroht, eben weil sie sich in das Raster der Ökonomen nicht einfügt.

Unternehmensberater – wenig produktiv

Eine unzureichende Produktbeschreibung, eine Begrenzung des Blicks durch Strukturvorgaben, die nicht in Frage gestellt werden, und Blindheit

gegenüber Kostenüberwälzungen aus anderen gesellschaftlichen Handlungsfeldern – dies sind nur drei wiewohl schwerwiegende Mängel der Gutachten nach Art des Hauses Kienbaum. Die Kritik darf nicht mißverstanden werden als Abwehr des Impulses, auch im Schulwesen die Kosten zu kontrollieren. Sie soll aber deutlich machen, weshalb Gutachten dieses Typs vielleicht zu Ersparnissen führen, zumindest diese begründen helfen, weshalb sie aber zugleich so unproduktiv und für das Schulwesen eher schädlich als hilfreich sind.

Mit der teils auferlegten, teils selbstgewählten Beschränkung der Sicht bleibt auch das Potential solcher Untersuchungen, das nach vorwärts weisen könnte, ungenutzt. Mit einem nochmaligen Blick auf die Autoindustrie: Die weltweit rezipierte Studie zur „zweiten industriellen Revolution in der Autoindustrie“, in der Womack u. a. 1990 die Ergebnisse ihres Vergleichs der amerikanisch-europäischen mit der japanischen Automobilproduktion vorlegten, war ja deshalb so spannend und folgenreich, weil die Autoren es nicht dabei beließen, irgendwelche Kostenrechnungen zu erstellen und zu vergleichen. Die Brisanz ihrer Darstellung rührte daher, daß sie die Stärke der japanischen Konkurrenten aus einem Systemwechsel (etwa bei der Käuferorientierung oder im Bereich der Teamarbeit) erklärten. Die Befreiung des auf Lohnkosten- und Arbeitszeitvergleiche fixierten Blicks gab erst die Sicht frei für offensichtlich revolutionäre Entwicklungen. Es geht dabei – das muß den hiesigen Freunden von Schlankheitskuren ins Stammbuch geschrieben werden – eben nicht um phantasieloses Sparen, sondern um den radikalen Bruch mit dem bisherigen Erstellen von Gütern und Dienstleistungen.

Die Verbindung von Sparvorschlägen und konservativem Blick auf die Schule hilft der Sache nicht. Sie bietet Bildungspolitik im Schafspelz der Ökonomie. Die politischen, ökonomischen und pädagogischen Fragen müssen gemeinsam auf den Tisch: auch Sparmaßnahmen gehören in den Horizont einer reformorientierten Entwicklung der Schule.

Prof. Dr. Andreas Flitner, Im Rotbad 43, 72076 Tübingen

Prof. Dr. Klaus Klemm, Hektorstraße 14, 45131 Essen