

gfo-Mitteilungen

Liebe Freundinnen und Freunde der gfo,

»Wir müssen uns jetzt den Konsequenzen stellen.« –

Das sagte die Vorsitzende der Kultusministerkonferenz zu den vernichtenden Ergebnissen der neuesten PISA-Studie: Selbst bei Basiskompetenzen verfehlt ein Viertel (Lesen) bzw. sogar ein Drittel (Mathe) der Lernenden das geforderte Niveau.

Aus Organisationssicht, die hier gewählt ist, interessieren zunächst die Zahlen, also die Ergebnisse, – aber direkt danach auch die Bedeutung der Zahlen für diejenigen, die für die Ergebnisse direkt verantwortlich sind. Liegt die Fehlleistung der Verantwortlichen – nach mehr als 20 Jahren Aufklärung über die Zustände – immer noch im zu vernachlässigenden Bereich?

Was würden wir als Konsument:innen sagen, wenn uns ein Produzent in einem streng regulierten Geschäft (z. B. Lebensmittel) seit Jahrzehnten Leistungen andreht, von denen ein Drittel bis ein Viertel die Basisqualitätsanforderungen nicht erfüllt? Müsste hier nicht längst die Gewerbeaufsicht einschreiten? Würden die Verbraucherschützer:innen hier nicht zu Recht auf die Barrikaden gehen und verlangen, dass dieser Produzent die Zulassung verliert, auf diesem Gebiet tätig zu sein?

Wenn die Vorsitzende der Kultusministerkonferenz also fordert, sich den Konsequenzen zu stellen, meint sie vermutlich wieder die anderen – und nicht sich selbst. Das hängt auch damit zusammen, dass sich die Verantwortlichen in unserem Bildungssystem selbst so organisiert haben, dass es alles andere als leicht ist, die tatsächlich Verantwortlichen zu identifizieren. Denn wer ist verantwortlich für die abenteuerlich schlechten Leistungen der Schüler:innen in Deutschland?

In der weniger informierten Öffentlichkeit könnte manche Person auf die schlichte Idee kommen, dass die Bundesbildungsministerin die Verantwortung für die Bildung in der Bundesrepublik tragen müsste. Aber das ist weit gefehlt, denn sie heißt nur so, ist aber selbstverständlich nicht für das verantwortlich, was in ihrem Titel steht. Auf die Verantwortung für Bildung angesprochen, würde sie mit Hinweis auf Artikel 30 des Grundgesetzes (in Verbindung mit Artikel 70 Grundgesetzes) auf die Länder verweisen.

Die zweite Frage, wer denn in den Ländern die Verantwortung trägt, würde sie nicht ganz so eindeutig beantworten können. Denn da gibt es mehrere (theoretisch) konkurrierende Kandidat:innen, die aber in der Realität mehr darum konkurrieren, die Verantwortung von sich zu weisen, als darum, die Verantwortung zu übernehmen: Das beginnt bei der Kultusministerkonferenz. Der vollständige Titel, »Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland«, liefert aber den wichtigen Hinweis, dass es sich hier um ein (freiwilliges) Koordinationsgremium handelt – ohne eigene Befugnis für verbindliche Entscheidungen. Dort sitzen zwar alle Landesminister:innen zusammen, aber die können (selbstver-

ständig?) keine bindenden Entscheidungen für ihre Länder treffen. Das machen dann die Landesregierungen.

Die Kultusministerkonferenz behandelt nach ihrer Geschäftsordnung hingegen »Angelegenheiten ... von überregionaler Bedeutung, mit dem Ziel einer gemeinsamen Meinungs- und Willensbildung und der Vertretung gemeinsamer Anliegen«. Allein diese feinsinnige Differenzierung zwischen Meinung, Willen und Anliegen lässt jeden intellektuellen Menschen mit der Zunge schnalzen – und jede:n Praktiker:in der Organisationsgestaltung die Haare raufen. Denn Organisationspraktiker:innen suchen immer noch die Antwort auf die Frage: Und wer ist nun für was verantwortlich?

Mit einem Jahresetat von 60 Millionen Euro ist die Arbeit von einer/einem Präsident:in und zwei Vizepräsident:innen, sechs Präsidiumsmitgliedern, dem/der Generalsekretär:in, drei Hauptausschüssen, fünf ständigen Kommissionen sowie 16 Unterausschüssen und Arbeitsgruppen sowie diversen Beauftragten und Berichterstatter:innen finanziert. Unterstützt, d. h. geleistet, wird das von ca. 200 Mitarbeitenden.

Und weil in manchen Ländern die Schulbildung und die Hochschulfragen/Wissenschaftsfragen unterschiedlichen Ministerien unterstehen, sendet jedes Land zwei Vertreter:innen in die Kultusministerkonferenz. Und damit existiert dann in der KMK abgekürzten Kultusministerkonferenz eine inoffizielle WMK (Wissenschaftsministerkonferenz), die ihr offizielles Pendant in der GWK (Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz, Artikel 91b Absatz 1 Grundgesetz) findet. Und um die Verantwortung weiter zu vereinfachen, gibt es für die dritte Aufgabe der Kultusministerkonferenz, nämlich die Kultur, (selbstverständlich?) auch noch eine Kultur-MK unter dem Dach der KMK.



Abb. 1 Abakus (Quelle: Canva/Skitterphotos/Pexels)

Zu den Besonderheiten unseres deutschen Bildungswesens gehört die Entscheidungsregel der Einstimmigkeit (bzw. einer qualifizierten Mehrheit von 13 der 16) innerhalb der Kultusministerkonferenz. Diese Regel hat unter anderem zur Folge, dass jede:r der potenziellen Verantwortlichen sich bei jedem nicht erfolgten sinnvollen Beschluss stets darauf herausreden kann,

dass er/sie ja dafür gewesen sei, aber nichts dagegen machen könne, dass irgendwer sich mal wieder gesperrt habe.

Wenn dann noch die Pikanterie dazukommt, dass das Generalsekretariat der Kultusministerkonferenz dem Kultursenator des Landes Berlin untersteht, während der/die Präsident:in und das Plenum niemandem berichtspflichtig sind, ahnt man, was das für die Verantwortung bedeutet: Hier ist niemand persönlich verantwortlich.

Wenn die Minister:innen in der Kultusministerkonferenz keine Verantwortung übernehmen, tun sie es dann als Ressortchef:innen in den Regierungen ihrer Länder? Vorbehaltlich einer genaueren Prüfung der Geschäftsordnung der 16 Landesregierungen, die noch aussteht, sei vermutet, dass hier ähnlich wie für Bundesminister:innen die Ressortverantwortung gilt – einschließlich der Zusatzregel, dass im Falle von Meinungsverschiedenheiten zwischen den Ressorts die Regierung entscheidet.

Das hat die interessante Konsequenz, dass hier die Betroffenen (Streitparteien) zu Beteiligten gemacht werden – was ja bekanntermaßen nicht so verkehrt ist. Bei der Frage nach der Verantwortung für den Bildungsstand an deutschen Schulen liefern die Entscheidungsregeln in den Landesregierungen aber wahrscheinlich weitere Möglichkeiten der Exkulpation für die potenziell verantwortlichen Ressortchef:innen.

Auf weitere Nachfrage nach der Verantwortung wird das Landesministerium dann vermutlich sehr schnell an die Schulaufsicht verweisen. Die liegt – z. B. in Bayern – für die Gymnasien bei neun Ministerialbeauftragten für 326 (!) staatliche Gymnasien und zwei staatliche Kollegs, für die Realschulen bei neun Ministerialbeauftragten für 239 staatliche Realschulen und eine staatliche Schule besonderer Art. Das führt zu durchschnittlichen Führungsspannen von 36 bzw. 27. Für die Grund- und Mittelschulen liegt die Verantwortung bei drei verschiedenen Ministerien, sieben Regierungen in den Regierungsbezirken, den 96 Schulämtern (je eines in jedem der 71 Landkreise und 25 kreisfreien Städte) und weiteren Kreisverwaltungsbehörden. Die Leitung der Schulämter wird gemeinsam von Landrat/Landrätin bzw. Oberbürgermeister/Oberbürgermeisterin und einem/einer Beamt:in übernommen. Die Aufgabenverteilung und das Zusammenwirken in der Leitung des Schulamtes wird durch eine Rechtsverordnung des Staatsministeriums geregelt.

Wer jetzt noch weiß, wer hier die Verantwortung trägt, verdient eine besondere Belobigung. Faktisch wird vermutlich der letzte Teilsatz in dem entsprechenden Paragraphen bedeutsam sein: »Die Schulaufsichtsbehörden können zur Aufsicht die ihnen nachgeordneten Behörden und besondere Beauftragte heranziehen.« Denn da gibt es ja noch das Landesamt für Schule, das »dem Staatsministerium unmittelbar nachgeordnet ist« und »nach Maßgabe besonderer Vorschriften Aufgaben der Schulqualität erfüllt«.

Glücklicherweise gibt es aber – im Falle Bayerns – auch den Artikel 2 des Schulgesetzes, der bestimmt, dass »die Schulgemeinschaft vertrauensvoll zusammenarbeitet« und dabei »mit dem Ziel der Qualitätssicherung und -entwicklung« nicht nur »den Unterricht, das Schulleben und die Erziehung«, sondern auch »die Leitung, Organisation und Verwaltung gestaltet«.

Wenn man jetzt noch dem Gesetz entnimmt, dass die Schulgemeinschaft sich aus der Schulleitung, den Lehrkräften, den Lernenden (Schüler:innen) und ihren Erziehungsberechtigten zusammensetzt, dann ahnt man ganz schnell, dass hier Verantwortung formell außerordentlich breit verteilt wird. Wer Menschen mit Einblick in das System befragt, erfährt aber sehr schnell, dass faktisch alle Entscheidungen im Kultusministerium getroffen werden – und das sind die, die am weitesten entfernt vom Ort des Geschehens agieren.

Das führt auch dazu, dass niemand mehr persönlich greifbar ist. Denn alle Beteiligten können mit gutem Recht immer auf die große Verantwortung aller anderen verweisen, die in Relation zur winzigen eigenen Verantwortung nun wirklich erdrückend ist.

Im Endeffekt haben wir hier den Zustand der perfekt organisierten Verantwortungslosigkeit erreicht: Jede:r kann und keine:r muss irgendetwas aus der eigenen Verantwortung heraus tun oder lassen. Und deshalb wundert es auch niemanden, dass noch nie eine der potenziell verantwortlichen Personen sich schon einmal ihrer Verantwortung gestellt und die Konsequenz eines Rücktrittes auch nur erwogen hätte. Und auch die Medien gehen mit diesen potenziell Verantwortlichen seit Jahrzehnten äußerst gnädig um.



Abb.2 Schulunterricht (Quelle: Canva/Arthur Krijgsman)

Aber wie könnte es denn besser aussehen? Sicherlich bräuchte es mal einen realistischen Startpunkt. Der könnte darin bestehen, dass alle Beteiligten akzeptieren, dass es in diesem System nur eine Gruppe von Menschen gibt, die das erstrebte Endprodukt produzieren kann, und das ist die Gruppe der Lernenden, d. h. der Schüler:innen, die lernen oder nicht lernen. Denn man kann ja niemanden zwingen, etwas zu lernen. Vielmehr ist Lernen immer ein aktives Tun und braucht unbedingt den Menschen selbst, der hier lernt.

Diese Erkenntnis ist äußerst banal, aber vermutlich noch nicht die vorherrschende Meinung in einem System, in dem immer noch die Lehrenden für das Ergebnis verantwortlich gemacht werden – von ihnen selbst wie von zahlreichen anderen Beteiligten.

Alle anderen Beteiligten stellen »nur« die Rahmenbedingungen zur Verfügung, damit dieses Lernen mit größtmöglicher Wahrscheinlichkeit stattfindet. Und hierzu gibt es nun wirklich hinreichende theoretische und empirische Erkenntnisse der

Lernforschung, dass günstige Rahmenbedingungen sehr genau benannt werden können.

Wenn das Lernen heute also nicht in dem Umfang stattfindet, wie wir alle uns das wünschen, dann sind genau diese beiden Verantwortlichen mit ihren unterschiedlichen Verantwortungen zur Verantwortung zu ziehen: die Lernenden mit ihrer Verantwortung für ihr eigenes Lernen und alle anderen mit ihrer (Teil-)Verantwortung für die Bereitstellung der unterschiedlichen Elemente des Rahmens, in dem dieses Lernen mit größtmöglicher Wahrscheinlichkeit gelingt.

Diese Akzeptanz der unterschiedlichen Verantwortlichkeiten hätte gravierende Konsequenzen für das System. Denn da käme eine ganz einfache Erfahrungsregel der Organisationsgestaltung ins Spiel, die besagt, dass in einer guten Organisation Aufgabe, Kompetenz (im Sinne einer Kompetenz für Entscheidungen) und Verantwortung deckungsgleich sein müssen.

Da ist dann zuerst die Frage zu beantworten, wie die Lernenden ihrer Verantwortung gerecht werden können: Welche Entscheidungskompetenzen muss das System ihnen einräumen, damit sie ihre Aufgabe leisten und für das Ergebnis mehr und mehr selbst die Verantwortung übernehmen können?

In den Jahren vor der Schule haben die Schüler:innen das schon ganz erfolgreich gemacht – weshalb also nicht auch in der Schule? In den Jahren nach der Schule werden sie es auch wieder tun müssen – und für ihre privaten Lernbedürfnisse in Sport, Musik, Kochen, Autofahren etc. tun sie es eh die ganze Zeit.

Die Anwendung der Idee der klaren Verantwortung würde sicher auch dazu führen, dass wir beginnen, die Verantwortlichen für die Infrastruktur des Lernens (z. B. Gebäude, Technik, IT) mal zu benennen und sie dann auch zur Verantwortung zu ziehen. Sie führten vielleicht auch dazu, dass die Verantwortlichen für die Erziehungs-, Gesundheits-, Charakterbildungs- und sonstigen Zusatzaufträge der Schulen auch zur Verantwortung gezogen würden, dass sie die Erziehungs-, Gesundheits- und Charakterbildungs- und sonstigen Kapazitäten dafür bereitstellen.

Letztlich müsste das auch die Konsequenz haben, dass die Lehrenden im System eine völlig andere Rolle wahrnehmen könnten und müssten. Diese Rolle der Lernbegleiter:innen ist ja inzwischen in zahlreichen Reformprojekten beschrieben und praktisch bewährt, sodass kein Zweifel mehr bestehen sollte, ob das auch funktioniert.

Mit den neu akzentuierten Rollen und Verantwortlichkeiten im System ginge dann selbstverständlich ein Wandel in der gegenseitigen Ansprache der Beteiligten (vulgo: Kommunikation) einher: andere Ansprüche, andere Ansprache.

Auch die Aufsichtsbehörden und Kultusministerien könnten dann mal an den Ansprüchen der Gesellschaft, taugliche Rahmenbedingungen für Bildung bereitzustellen, gemessen werden. Die Antworten auf unsere Frage nach

- den Deckungsgraden für lückenlose, leistungsstarke und funktionierende WLANs,
- dem Anteil der Lehrenden mit zertifizierter Digitalkompetenz,
- den Renovierungsständen von Dächern und Schulhöfen,

- der Anzahl dauerhaft funktionstüchtiger Toiletten pro Kopf der Schulbevölkerung oder
- der Anzahl der Sozialpädagog:innen pro (milieugewichtetem) Lernendem

würden wir als Gesellschaft gerne von den Verantwortlichen für die Rahmenbedingungen von Bildung bekommen.

Denn die alte Erfahrungsregel, dass ich nur das managen kann, was ich auch messen kann, harrt für diesen Teil der Verantwortung wohl noch ihrer Anwendung. Diese Fakten würden es der Öffentlichkeit endlich erlauben, die unangenehmen Fragen zu stellen, die der Verantwortung ihren Namen gegeben haben.

Solange sich aber die Verantwortlichen für den Rahmen hinter einer Nichtverantwortung für das Ergebnis verstecken können, wird weiterhin nur ein wenig gebastelt und nicht wirklich etwas Grundlegendes geändert. Aber genau diese grundlegende Änderung scheint nach mehr als 20 Jahren PISA das, was notwendig wäre, wenn man sich den Konsequenzen wirklich stellen wollte.

Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst
Präsident der gfo

Projektteams zu effektiver Zusammenarbeit führen

Die jüngste Veranstaltung der gfo Regionalgruppe Leipzig stand ganz im Zeichen der effektiven Zusammenarbeit von Projektteams. Anstatt auf Standardempfehlungen zu setzen, nahmen wir uns die Zeit, unsere eigenen Erfahrungen und Erlebnisse zu reflektieren. In einem kleinen Workshop haben wir förderliche und hinderliche Faktoren für die Teamarbeit zusammengetragen, die wir als besonders relevant erlebt haben.



Abb. 3 Projektteam (Quelle: Canva / kanchanachitkhamma)

Zu den förderlichen Faktoren zählte der Aspekt, Aufgaben gerecht zu verteilen, um die Belastung im Team auszugleichen. Ein weiterer Schlüssel zum Erfolg war die regelmäßige Reflexion der Zusammenarbeit, nicht nur der Arbeitsergebnisse. Diese retrospektiven Einblicke halfen, Missverständnisse frühzeitig zu klären und das Team enger zusammenschweißen. Die Anerkennung der wertvollen Fähigkeiten jedes Teammitglieds war ein weiterer wichtiger Punkt. Es wurde betont, wie wichtig

es ist, die Skills aller Mitglieder anzuerkennen und zu nutzen. Humorvoll wurde vorgeschlagen, zu Beginn eines Projekts die individuellen Stärken und Talente zu identifizieren, etwa wer der »Mister 150%« ist, wer eher der 80-20-Regel zugeneigt ist oder wem Präsentationen leichtfallen.

Die Klärung des Zwecks (Purpose) im Projektteam wurde als entscheidend angesehen. Ein gemeinsames Verständnis des »Warum« half allen, motiviert zu bleiben und sich voll einzubringen. Zudem wurde empfohlen, die Ziele regelmäßig zu überprüfen, um sicherzustellen, dass das Team auf dem richtigen Weg bleibt.

Auf der anderen Seite wurden auch hinderliche Faktoren für die Zusammenarbeit identifiziert. Dazu gehörten beispielsweise Online-Meetings ohne Bild, die die Kommunikation erschweren. Mangelnde Fähigkeiten im Umgang mit Technologien wie Microsoft Teams oder Online-Meeting-Tools wurden ebenfalls als hinderlich benannt.

Die Abhängigkeit von Einzelpersonen und das Ausscheiden wichtiger Teammitglieder wurden als riskant betrachtet. Ebenso wurde darauf hingewiesen, dass das Ignorieren von zeitlicher und psychischer Belastung die Zusammenarbeit beeinträchtigen kann. Teamkonflikte, unklare Ziele und die Hemmung durch Teamleitungen wurden ebenfalls als hinderlich identifiziert.

Als Format wählten wir wieder die Diskussion der ganzen Teilnehmenden-Gruppe anstatt eines Vortrags. Das ermöglichte auch, einander etwas besser kennenzulernen und eigene Gedanken zum Thema einzubringen.

Stefan Fuchs
gfo Regionalgruppe Leipzig