

# Schulen im Wettbewerb?

*Ein Rückblick auf die Herbsttagung am 13.11.2017*

- von Leo Merlin Eichele -

Das mit der Autonomie ist so eine Sache: hat man sie nicht, erscheint sie einem als letztes und oberstes Ziel; hat man sie, klagt man zunächst über die damit einhergehende Verantwortung und dann über alle Anderen, die dieser Verantwortung nicht gerecht werden.

Am 13.11.2017 luden die Gesellschaft zur Förderung pädagogischer Forschung (GFPF) sowie das Deutsche Institut für Internationale pädagogische Forschung (DIPF) zur diesjährigen Herbsttagung mit dem Titel „Schulen im Wettbewerb? Profilbildung – hidden ranking – Chancengleichheit“ ein. Das zu verhandelnde Thema betraf also die vieldiskutierte und immer noch umstrittene Kardinalfrage nach der Schulautonomie, oder besser: dessen „Risiken und Nebenwirkungen“. Ein solches Unterfangen war natürlich riskant, die öffentliche Diskussion des Themas erscheint schon lange festgefahren: in den Begriffskämpfen von *Autonomie und Hegemonie*, *Vielfalt und Einheit* sowie *Markt und Staat* ergeben sich häufig gar diskursive Abgründe, in welchen die Akteure aus Wissenschaft, Politik, Verwaltung und Schulpraxis größtenteils eher *über-* als *miteinander* reden. Auf der einen Seite des rigiden Spannungsfeldes stehen dabei die Befürworter, die den Pluralismus der hessischen Schullandschaft sowie die damit in Verbindung gebrachte Innovationsfähigkeit der Schulen hervorheben. Auf der anderen Seite stehen die Kritiker, die in der Schulautonomie einen Gipfelpunkt der Warenförmigkeit neoliberaler Bildungsangebote erkennen, in deren Folge sozioökonomische Distinktionen entstünden. Um diese scheinbar inkommensurablen Positionen in ein kooperatives Verhältnis zueinander zu bringen, brauchte es an dieser Stelle aber keiner weiteren Monologe mehr; es bedurfte vielmehr eines Dialogs (oder sogar: Polylogs) der verschiedenen Perspektiven. Aus diesem Grund wurde in der Bettinaschule im Frankfurter Westend ein offenes Forum geschaffen, in welchem die Perspektiven der Wissenschaft (stellvertretend: Prof. Felix Hanschmann, Humboldt Universität zu Berlin; Prof. Eckhard Klieme, DIPF, Frankfurt a.M.; Prof. Jörg Schlömerkemper, Goethe-Universität, Frankfurt a.M.), der Einzelschulen (stellvertretend: Stefan Langsdorf, Musterschule, Frankfurt a.M.; Helena Päßler, Heinrich-von-Kleist-Schule, Wiesbaden; Elke Schinkel, Bettinaschule, Frankfurt a.M.) und der Verwaltung (stellvertretend: Sylvia Ruppel, Staatliches Schulamt für den Main-Kinzig-Kreis, Hanau) miteinander ins Gespräch kommen sollten.

Es galt jedoch nicht bloß eine Abwägung der Vor- und Nachteile der Verselbständigung von Schulen anzustellen, sondern vielmehr eine gesellschaftliche Stimmung nach dem Jubiläum der ca. 25 Jahre schulischer Eigenverantwortlichkeit in Hessen aufzunehmen. So ist heute zu beobachten, dass nicht etwa nur die Realisierung der Motive, sondern die damalige Motivlage selbst infrage gestellt wird. Waren doch in den 1990er Jahren die Sirengesänge der schulischen Freiheit von der Überlegung getragen, dass dadurch die generelle Vielfalt im deutschen Schulwesen und durch Reformschulen die pädagogische Innovationsfähigkeit erhöht werde, so gegensätzlich ist heute eine starke Tendenz, die vermehrt mit Forderungen nach *mehr* Homogenität (nicht zuletzt befeuert durch aktuelle Flüchtlingsbewegungen), *mehr* konventionellen Inhaltsschwerpunkten (bspw. der Naturwissenschaft) und *mehr* Attraktivität (längst *en vogue*: bilingualer Unterricht) auf sich aufmerksam macht. Die Eltern wünschen sich meist orts- und milieunahe Schulen, in denen ein möglichst starkes Leistungsniveau erreicht wird. Die Frage ist dann, ob diese Nachfrage einen Wettbewerb – mit seinen Gewinnern wie Verlierern – um die optimale Profilbildung etabliert, der die allseits betonte „Durchlässigkeit“ des Schulwesens negativ beeinträchtigt.

## **Die Rahmenbedingungen schulischer Profilbildung**

Doch zunächst war der Begriff der Schulautonomie rechtlich zu konkretisieren. Und Felix Hanschmann stellte auf Nachfrage gleich klar: „Die autonome Schule gibt es nicht.“ Schauen Sie in Art. 7 Abs. 1 GG, werde zunächst klar, dass immer noch der Staat die Aufsicht über das gesamte Schulwesen habe. Und auch in § 127 HSchG werde lediglich in dem dadurch gewährten Rahmen normiert, dass die Schule selbstständig den Unterricht und das Schulleben sowie die Leitung, Organisation und Verwaltung zu verantworten habe. Ausnahmen von diesem Grundsatz seien möglich, aber eben strikt als Ausnahmen konzipiert. Konkret betreffe dies die verschiedenen Bereiche der Inhalts-, Personal- und Finanzhoheit der Einzelschule. Allerdings sei die Gesetzesformulierung so unbestimmt (man vergleiche nur die Rechtsbegriffe „erheblich“ oder „wesentlich“), dass von dieser Pionierleistung des hessischen Schulgesetzgebers tatsächlich lediglich eine normative Ermächtigung der Aufsichtsbehörden übrigbleibe, den geschaffenen Handlungsrahmen mit inhaltlichen Konkretisierungen zu füllen. Ob und wie dies dann zu bewerten sei, bleibe aber der jeweiligen Perspektive überlassen; ob „Mogelpackung“ oder „berechtigter Appell an die Schulaufsicht“, also ob Gewinn oder Verlust müsse jeder dann für sich selbst entscheiden. Dabei müsse allerdings immer berücksichtigt werden, dass die Möglichkeiten der Gestaltungsfreiheit auch von externen Rahmenbedingungen wie des Qualitätsmanagements, der Finanzierungsmöglichkeiten sowie weiteren strukturellen Rahmenbedingungen abhängig seien und eine bildungspolitische Kalibrierung zwischen *Hilfe zur Selbsthilfe* oder *Top-Down* deshalb auch nur in diesen Kontexten gelingen könne.

Am späteren Nachmittag bestätigte und ergänzte Sylvia Ruppel diese These, indem sie auf das institutionelle Umfeld aufmerksam machte, das die Profilbildung der Einzelschule strukturell mitbeeinflusse. Der gute Wille der Schule reiche alleine nicht aus, um eine erfolgreiche Profilbildung zu garantieren. Diese sei nämlich in ein verwobenes Geflecht von externen Akteuren (Schulträger, Schulaufsicht, Schulverbände etc.), internem Management (Eltern-, Schüler- und Personalvertretungen und der Schulkonferenz etc.) sowie anderen, nur schwer kontrollierbaren externen Umwelteinflüssen (Fördervereine etc.) eingebunden. Zudem wolle sie noch bemerken, dass die eigenverantwortlichen Handlungsspielräume der Schulen durch die Aufsichtsbehörden in der Regel nicht oder kaum eingeschränkt würden, da ein solcher Eingriff sachlich begründet werden müsse und damit unter einem formalen Vorbehalt stehe, der zu einer eher restriktiven Interventionskultur der Schulaufsicht führe. Ob dadurch aber ein Wettbewerb entstehe, könne und wolle sie nicht endgültig beantworten.

## **Die subjektiven Erfahrungen zweier Einzelschulen**

Eine erste vorsichtige Antwort auf diese Frage gab hingegen Stefan Langsdorf, der zunächst eindeutig festhielt, dass die Profilbildung eine Schule nicht grundlegend *umgestalte*, sondern stattdessen lediglich *ausgestalte*. Und die von ihm geleitete Musterschule, ein Gymnasium und „Kompetenzzentrum für Musik“ in Frankfurt am Main, hat bereits 1990 erfolgreich eine solche Ausgestaltung vollzogen. Die Voraussetzungen hierfür seien aber vielfältig: neben einem geeigneten Standort und lokalen Kooperationspartnern sowie einer entsprechenden räumlichen, sachlichen und personellen Ausstattung bedürfe es insbesondere eines Kollegiums, das diese Schwerpunktsetzung teile und tatkräftig unterstütze. Nur so könne ein Angebot für die Schülerinnen und Schüler geschaffen werden, welches spezifischen Unterricht (bis hin zu eigenen Themenklassen und Leistungskursen), Zusatzangebote (wie die individuelle Unterstützung durch gesonderte Beratung, einzelne Einstiegs- und Förderkurse oder sogar die Veranstaltung schuleigener Konzerte) sowie die Schaffung eines musikalischen Umfeldes (wie durch eine Technik-AG oder eine schulische Konzertagentur) umfasse. Auf die naheliegende Nachfrage aus dem Publikum, ob denn durch dieses vielfältige Angebot ein Konkurrenzkampf mit anderen Schulen entstehe, konnte Herr Langsdorf getrost antworten, dass die Schülerschaft sehr heterogen sei und die Mehrbewerbungen sich in einem niedrigschwelligen Bereich

zwischen 10-20 % bewegen. Natürlich gebe es aber auch Eltern, die versuchen würden, das strenge Anmeldeverfahren durch Falschangaben oder Beschönigungen bzgl. der Angaben über die potentiellen Hochbegabungen der eigenen Kinder zu umgehen. Dabei müsse man aber bedenken, dass hierfür, neben der Attraktivität des musikalischen Schwerpunktes, und mit ähnlicher Relevanz, Faktoren wie die Fremdsprachenfolge, die Wohnortnähe oder die Verkehrsanbindung maßgeblich seien.

Von einer ähnlichen Erfolgsgeschichte, wenn auch unter gänzlich anderen Vorzeichen, konnte Helena Päßler berichten: Die von ihr geleitete Heinrich-von-Kleist-Schule in Wiesbaden hat sich in den letzten elf Jahren erst zu einer der besten Hauptschulen des Landes und in diesem Jahr sogar zu einer integrierten Gesamtschule entwickelt. Bei der Übernahme der Schulleitung habe die Schule jedoch unmittelbar vor dem Aus gestanden; neben ihr habe es nachvollziehbarer Weise auch keine weitere Bewerbung um das Amt gegeben. Der Grund für die damalige Lage habe in den schwierigen sozioökonomischen und kulturellen Umweltbedingungen des Einzugsgebietes der Schule im Wiesbadener Westend gelegen. Noch heute betrage der Anteil der Schüler mit Migrationshintergrund ca. 85 %, zwischenzeitlich seien es nahezu 100 % gewesen. Dass Helena Päßler diese Bedingungen jedoch nicht als Belastung, sondern als pädagogischen Auftrag versteht, ist unmittelbar am Schulprofil ablesbar; das Schulmotto lautet dazu passend: „Vielfalt tut gut!“ Und die Schülerschaft verspricht tatsächlich Vielfalt, sind in ihr doch ganze 49 Nationen und 12 Religionsgemeinschaften vertreten. Um ein adäquates Lernumfeld im Rahmen dieses heterogenen Schulprofils zu garantieren, seien neben dem sehr engagierten, interkulturellen und multilingualen Kollegium insbesondere die Schulsozialarbeit, die Einführung einer Ganztagschule, die Gründung eines Fördervereins, spezielle Sprachkurse und verschiedensprachige Arbeitsgemeinschaften sowie weltweite Schulpartnerschaften maßgeblich. Es verwundert nicht, dass Helena Päßler beim Vortrag unter anderem auch Comenius zitiert, versucht sie doch dessen normatives Leitbild jeden Tag aufs Neue zu realisieren.

Vergleicht man die beiden Schulen nun, wird ersichtlich, dass beide ihre Schülerzahlen stabilisieren und den eigenen Schwerpunkt an das soziale Umfeld der Schule anpassen konnten. Beide könnten als „Gewinner“ der Schulautonomie betrachtet werden; doch wo es Gewinner gibt, gibt es naturgemäß auch Verlierer. Die Gesamtschau zeigt also, dass es deshalb durchaus so etwas wie einen informellen Wettbewerb gibt, welcher das Selektionsverhalten der Eltern beeinflusst. Gerade die Heinrich-von-Kleist-Schule musste, den Schilderungen der Schulleiterin zufolge, bevor sie sich diesem Wettbewerb erfolgreich stellen konnte, anfangs auch mit dem Konkurrenzdruck durch die anderen Schulen kämpfen. Andererseits bleibt nach diesen Beispielen am Ende aber doch eher der Eindruck, dass der Wettbewerb eben auch förderlich sein kann. Um jedoch in diesem Wettbewerb bestehen zu können und den spezifischen Anforderungen des Einzugsgebiets gerecht zu werden, bedarf es entsprechender struktureller Rahmenbedingungen: angefangen von personellen und materiellen Ressourcen bis hin zu einem förderlichen Klima im gesamten Kollegium. Nicht zuletzt bedarf es aber auch, wie ein Diskussionssteilnehmer betonte, vor allem eines gewissen Pathos, um pädagogisch innovativ und nachhaltig arbeiten zu können. Schulautonomie sei dafür nicht hinderlich, aber eben auch nicht notwendige Voraussetzung.

### **Schulautonomie und Rechenschaftslegung im internationalen Vergleich**

Eine weitere Perspektive bot der Blick über den deutschen Tellerrand, den Eckhard Klieme anhand der Auswertung von aktuellen PISA-Daten präsentierte. Zunächst ging er im internationalen Kontext auf das zentrale Rechtfertigungsnarrativ des Wettbewerbs ein, nach welchem dieser das generelle Leistungsniveau steigern soll. Dies könne man empirisch zwar durchaus bestätigen, aber nur unter der Bedingung, dass die Einräumung von Schulautonomie (in diesem Kontext verstanden als eigenverantwortliches Ressourcenmanagement, kombiniert mit pädagogischen, organisatorischen und curricularen Kompetenzen) durch eine sinnvolle Rechenschaftslegung ergänzt werde. Des Weiteren hebe sich das Leistungsniveau auch nur in besonders reichen Ländern. Vergleiche man

anschließend die Einräumung und Kombination der beiden Faktoren von Schulautonomie und Rechenschaftslegung in Deutschland mit weiteren Ländern der PISA-Studie, sei zu konstatieren, dass das deutsche Schulsystem insgesamt (also bundesweit gedacht) nur relativ *wenig* Verwaltungskompetenzen an die Einzelschulen abgibt und darüber hinaus sogar eine im Vergleich eklatant *niedrige* Verpflichtung zur Rechenschaftslegung konstituiert. Insgesamt hätten interne Tests zwar auch in Deutschland zugenommen, aber der im öffentlichen Diskurs bereits aufgetauchte Begriff der sog. „Testeritis“ sei angesichts eines Blicks auf den internationalen Vergleich unangebracht und absolut missverständlich. Der Bildungswissenschaftler empfiehlt sodann die reflektierte Nutzung von diagnostischen Verfahren, die nachweislich zu mehr Qualität und besseren Lernergebnissen führen könnten. Zugleich komme es aber nicht primär auf die Rechenschaftslegung als solche an, sondern auf dessen pädagogische Umsetzung. Eine curriculare Verantwortung wirke produktiv, reine Marktmechanismen hingegen und die Privatisierung im Schulwesen würden bereits vorhandene Disparitäten verstärken.

### **Fazit**

Der Vergleich der verschiedenen Perspektiven zeigt, dass ein Urteil über die divergenten Folgen der Schulautonomie so leicht nicht gefällt werden kann. Die Schulautonomie des hessischen Gesetzgebers war sicherlich kein Danaer-Geschenk, welches den Untergang des zentralen und auf Chancengleichheit gepolten Schulsystems besiegelte und den politischen Primat der „gleichen Bildung für alle“ zugunsten der destruktiven Regulierungskräfte der Marktwirtschaft opferte. Gleichwohl sind viele Versprechen nicht eingelöst worden; die Probleme des Bildungssystems haben sich nicht grundlegend verändert. Die Frage müsste deshalb realistischerweise lauten: Welche Reformen und Ziele können in einem strukturell unterfinanzierten Bildungssystem überhaupt noch realisiert werden? Im öffentlichen Diskurs über die Schulautonomie und die Möglichkeit dessen, was Politik garantieren kann und was die Schulen und die Verwaltung faktisch umsetzen können, ist Skepsis gegenüber monokausalen Antworten geboten. Es müssen sowohl die kollektiven Bedingungen von Recht und Politik als auch die partikularen Umstände der Einzelschulen hinreichend berücksichtigt werden. Nur ein Dialog, der die Probleme der Einzelschulen in den Blick nimmt und die begrenzten Spielräume legislativer Gestaltung und exekutiver Verantwortung berücksichtigt, kann den mit der Schulautonomie ursprünglich angestrebten Zielen, die keinesfalls vorschnell aufgegeben werden sollten, zur Realisierung verhelfen.

Es ist am Ende also wie so oft mit der Freiheit: Sie kann nur gelingen, wenn sie nicht als Freiheit *voneinander*, sondern *miteinander* verstanden wird.