

Die Zeit – Chancen : Sie sind so frei

Die Zeit, Hamburg, Germany
Die Zeit, Hamburg, Germany

DIE ZEIT

07/2005

Sie sind so frei

Endlich dürfen sie selbst entscheiden: Über Budget, Beförderungen, Unterricht – die TU Darmstadt und eine Berufsschule in Cuxhaven proben in Modellversuchen die Unabhängigkeit vom Staat

Von Arnfrid Schenk

Der Rektor

Diether Brandenburg, 62, ist Oberstudiendirektor und leitet die Berufsbildenden Schulen Cuxhaven. Der Schulversuch macht ihn zum Manager

»Märchenland«, hätte er vor einiger Zeit noch dazu gesagt, »so etwas gibt es nur im Märchenland.« Aber Diether Brandenburg, Oberstudiendirektor, 62 Jahre alt, 25 Jahre Lehrerausbildung hinter sich und seit zehn Jahren Schulleiter der Berufsbildenden Schulen in Cuxhaven, wurde eines Besseren belehrt. Zu seiner großen Freude: Eine selbstständige Schule, mit einem Schuldirektor, der über wichtige Dinge wie Budget, Einstellungen, Beförderungen selbst entscheiden darf, ist auch im Hier und Jetzt möglich. Wenn auch erst als Modellversuch.

Die Cuxhavener Schule ist Teil eines Projekts mit einem etwas sperrigen Namen: Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren, kurz ProReko. Auf den Weg gebracht hat es die Landesregierung. Es geht um mehr Eigenständigkeit, das Ziel ist eine bessere Qualität von Schule und Unterricht. Die Pisa-Studien zeigten, dass die Länder am besten abschneiden, in denen die Schulen weitgehend selbstständig sind. Seitdem heißt die Devise »Weniger Staat, mehr Selbstbestimmung«. In vielen Bundesländern, etwa in Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg, will man den Schulen größere Freiheiten einräumen. »Mit dem ProReKo-Versuch sind wir in Niedersachsen weit vorne«, sagt Diether Brandenburg. Bis 2008 soll das Projekt laufen, 19 Schulen nehmen daran teil.

Früher, als das Wünschen noch nicht geholfen hat, mussten Schulleiter wegen jeder Kleinigkeit ein Genehmigungs-marathon absolvieren. Nach einer Studie der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) haben deutsche Schulen bislang im internationalen Vergleich den geringsten Einfluss darauf, wie und was sie unterrichten, wen sie einstellen, wie sie ihr Geld ausgeben. Schule als nachgeordnete Dienststelle einer Behörde.

»Jetzt ist es bei uns so«, sagt Brandenburg. »Wir bekommen das Geld des Landes und des Schulträgers auf ein Girokonto überwiesen, über das die Schule frei verfügen kann. Das hat es vorher noch nicht gegeben.« Der Rektor kann befördern bis einschließlich auf die Position des stellvertretenden Schulleiters, die Schule hat größere Freiheiten bei der Lehrplangestaltung. So können die einzelnen Lehrteams jetzt beispielsweise einen eigenen Unterrichtsblock gestalten, in dem sie alles, was man zum Thema Konto wissen muss, unterrichten. Früher war das verzettelt in unterschiedlichen Einheiten. »Und wir haben ein Qualitätsmanagementsystem. Alles mit dem Ziel, den Unterricht noch besser zu machen«, schwärmt Brandenburg.

Die Schlüsselrolle bei der Geschichte spielt der Schulleiter. Plötzlich hält er die Fäden in der Hand, nicht nur, wenn es um Pädagogik geht, sondern auch beim Personal und beim Geld. »Der Rektor wird zum Manager«, sagt Brandenburg. »So ein Projekt läuft nur, wenn in der Schulleitung Leute sitzen, die schieben und schieben,

immer wieder.« Und so, wie er erzählt, den Worten mit seinen Händen Nachdruck verleiht, nimmt man ihm sofort ab, dass er dafür eine Begabung hat.

Kritik an dem Modellversuch kam aus den eigenen Reihen, vonseiten der GEW und von den Lehrerverbänden, auch Lehrer in Cuxhaven äußerten Bedenken: Abschaffung der Gesamtkonferenz? Da werden unsere Rechte beschnitten, kommt nicht infrage, hieß es. Dabei sei es umgekehrt, sagt Brandenburg, die Kollegen hätten größere Verantwortung für ihre Stunden, ihren Etat, die Leistungen ihrer Schüler. Das steht in der neuen Schulverfassung, die seit drei Wochen in Kraft ist. Das zweite Gegenargument: die starke Stellung des Schulleiters. Er ist nicht nur Dienststellenleiter, sondern auch weisungsbefugt. Wofür früher die weit entfernte Bezirksregierung zuständig war, ist jetzt Sache des Rektors. Der Chef sitzt plötzlich im Lehrerzimmer.

»Sie kennen wir«, sagten seine Kollegen, »aber wir wissen nicht, wer nach Ihnen kommt.« Veränderungen verursachen Ängste, weiß der Rektor. Unter anderem auch die Angst vor Mehrarbeit. Aber dafür gibt es im Gegenzug mehr Verantwortung, dann macht Schule auch mehr Spaß, hält der Schulleiter dagegen. Viele seiner Kollegen würden in den Ferien in der Schule arbeiten, die Schulleitung sowieso.

»Das A und O ist Vertrauen«, sagt Brandenburg, »ich kann nicht mit Law-and-Order-Methoden arbeiten. Nur mit Überzeugung und Transparenz.« Der Rektor scheint das gut hinzubekommen.

Er kennt das Haus, und das Haus kennt ihn. Seit 1996 ist er Schulleiter in dem Betongebäude in der Pestalozzistraße, in dem 150 Kollegen lehren und 2700 Schüler lernen. Vom Berufsvorbereitungsjahr bis zum Wirtschaftsgymnasium sind alle Schultypen vertreten. Das Haus macht einen ruhigen und gepflegten Eindruck, »wir haben hier keine Schmierereien an den Wänden«, sagt Diether Brandenburg. In den siebziger Jahren war er schon einmal hier, gleich nach seinem Studium der Wirtschaftswissenschaften und Pädagogik in Hamburg. Jetzt will er bis zu seiner Pensionierung hier bleiben, den Schulversuch zu einem guten Ende bringen.

Weil noch keineswegs garantiert ist, dass selbstständige Schulen automatisch bessere Schüler hervorbringen, wird der Versuch ständig evaluiert. Ein Zitat von Lichtenberg gibt auf der Homepage der wissenschaftlichen Begleitung (Universität Hannover) das Motto vor: »Ich weiß freilich nicht, ob es besser werden wird, wenn es anders wird, ich weiß aber, dass es anders werden muss, wenn es besser werden soll.«

Brandenburg ist da zuversichtlich. »Es ist ein 100-Meter-Lauf«, sagt er, »und wir sind auf den ersten zehn Metern.« Aber die Richtung stimmt, das Märchenland nimmt Gestalt an.

Zum Artikel über den Modellversuch der Technischen Universität Darmstadt »