

Birgit Klein-Uerlings

## Schule und Schulaufsicht – ein Minenfeld

© 2020. Alle Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, einschließlich der Vervielfältigung, Veröffentlichung und Bearbeitung bleiben vorbehalten. Birgit Klein-Uerlings

Als ich 1996 im Alter von 42 Jahren in eine Arbeitsgruppe des Landesinstituts für Schule (NRW) abgeordnet wurde, verhielten sich mein Engagement in der Sache und meine Kenntnis von Verwaltungshandeln umgekehrt proportional zueinander. Und es hat fast ein Jahrzehnt gedauert, bis ich in der Tiefe verstand, dass Verwaltung und Schule nach so unterschiedlichen Regeln funktionieren, dass oft keine Verständigung zwischen beiden, geschweige denn eine fruchtbare Zusammenarbeit möglich ist.

Ich habe lange Jahre sowohl in der Schule wie in der Schulverwaltung gearbeitet, und zwar parallel, nicht nacheinander. Ich hatte also nicht die Möglichkeit, die jeweils andere ‚Seinsform‘ nach einem Wechsel zu vergessen. Vielleicht lag darin eine Chance, beide Institutionen bzw. die in ihnen arbeitenden Menschen besser zu verstehen.

### Lehrkräfte und Verwaltungsbeamte

Nicht, dass ich das nicht wüsste: Auch Lehrer sind Beamte. Aber in ihrem Selbstverständnis sind sie es oft nicht. Ich werde nie den Satz eines Verwaltungsbeamten vergessen: „Lehrer begreifen sich als Künstler, wollen aber als Beamte bezahlt werden.“

Dieser Satz ist böse, enthält aber durchaus eine Wahrheit, die meinem Lehrerherzen und meiner Eitelkeit weh tut. Zunächst aber der positive Gehalt des Satzes: Lehrer sind kreativ, leben für ihre Aufgabe, engagieren sich, verausgaben sich, sie sind eben ‚Künstler‘. Das trifft nicht auf alle zu, aber doch auf viele. Im Unterschied zu einem ‚richtigen‘ Künstler wollen sie aber Sicherheit, die Sicherheit eines Beamtenstatus. Als Beamter ist man jedoch Staatsdiener im wahrsten Sinne des Wortes. Man wird fürstlich entlohnt und mit hoher Pension bis ans Lebensende versorgt für die Bereitschaft, dem Staat zu dienen, d.h. sehr konkret: seinen Weisungen Folge zu leisten. Diese Seite der vom Lehrer gewählten Sicherheit übersieht er bzw. sie nur allzu gern. Sie steht in kränkendem Widerspruch zum Glauben an die eigene Gestaltungsfreiheit. Auf diesen Widerspruch verweist der zitierte Verwaltungsbeamte nicht ohne Häme.

Ich erinnere mich an meine erste Bewerbung auf eine A 14-Stelle. Ich war zu diesem Zeitpunkt schon mehr als 10 Jahre im Dienst, denn erst Anfang der 1990er Jahre wurde ein langjähriger Beförderungsstopp aufgehoben. Im Rahmen meiner Vorbereitung auf das Verfahren wurde ich von älteren Kolleginnen und Kollegen darauf hingewiesen, dass ich nicht daran vorbeikommen würde, einen Blick in die BASS, also in die *Bereinigte Amtliche Sammlung der Schulvorschriften*, die Verwaltungsbibel der Schule, zu werfen. Ich kannte die BASS nicht. Ich wusste nicht einmal, wo sie im Schulgebäude zu finden war. Nicht ohne Stolz erzählte ich noch lange nach dem Bewerbungsverfahren, dass ich eine ganze Dekade als Lehrerin passablen bis guten Unterricht gemacht, Klassen geleitet und Kursfahrten überstanden hätte, ohne eine einzige Verwaltungsvorschrift je gelesen zu haben, nicht einmal den Schwimmerlass, obwohl ich mit so mancher Klasse in öffentlichen Schwimmbädern (mit einem Englisch-Leistungskurs sogar im *Loch Ness*) gebadet hatte.

Einem Verwaltungsbeamten würden bei einer solchen Anekdote die Haare zu Berge stehen. Möglicherweise brächte er seine Verachtung in einem leise gemurmelten ‚Typisch Lehrer‘ zum Ausdruck.

Als ich viele Jahre später an das Schulministerium abgeordnet wurde, fragte mich eine meiner Vorgesetzten, eine kluge Verwaltungsjuristin, einmal ganz unvermittelt auf dem Weg über den Flur: „Warum tun Lehrer eigentlich nicht, was wir ihnen sagen?“ Für langes Sinnieren war keine Zeit. Mir fiel Gott sei Dank die Bemerkung einer Kollegin ein, die ich ein paar Tage vorher gehört hatte und gar nicht so dumm fand: Lehrern neue Unterrichtsinhalte und –formen zu verordnen sei eben etwas anderes als Polizisten zu sagen, sie müssten jetzt blaue statt grüner Uniformen tragen. Im ersten Fall gehe es darum, Überzeugungen und Denkweisen zu verändern, im zweiten nur um eine Farbe.

Der Wortwechsel war kurz, weitere Erläuterungen waren in der Situation nicht möglich. Als ich später über die Begegnung nachdachte, fiel mir ein, was ich bei einer möglichen Fortsetzung des Gesprächs hinzufügen würde: Als Verwaltungsbeamter gehe ich morgens in mein Büro und streife meine persönlichen Meinungen und Sichtweisen ab. Um es pointiert zu sagen: Ich hänge sie am besten wie einen Mantel an die Garderobe, sonst kann meine Arbeit schwierig für mich werden. Denn als Verwaltungsbeamter führe ich aus, was die jeweils höhere Hierarchie-Ebene anordnet. Das ist das Wesen von Verwaltung. Wie auch immer sich der politische Wille verändert, als Verwaltungsbeamter setze ich ihn gewissenhaft um. Ein Beispiel: Wenn ich als Ministerialbeamter im Schulministerium glühender Verfechter eines streng dreigegliederten Schulsystems mit einem starken Gymnasium und klaren Selektionsprinzipien bin, werde ich diese persönliche Meinung in allen dienstlichen Kontexten zurückhalten, wenn die politische Entscheidung für eine inklusive Beschulung gefallen ist und ich mit deren Umsetzung befasst bin. Lehrkräfte sehen in der Zurückhaltung der eigenen Überzeugung gern eine verachtenswerte Anpassungsleistung. De facto ist es aber das, was ein Verwaltungsbeamter leisten muss. Als Lehrerin bzw. Lehrer hingegen werfe ich meine Persönlichkeit mitsamt meinen Überzeugungen in die Waagschale. Meine Persönlichkeit ist ein wichtiges, vielleicht sogar das wichtigste Instrument, mit dem ich als Lehrkraft arbeite. Engagiertes pädagogisches Handeln basiert auf tief verankerten Überzeugungen, die sich nicht so leicht durch eine politische Richtungsänderung revidieren lassen. Es ist sicherlich kein Konsens darüber zu erzielen, was eine *gute* Lehrerin bzw. einen *guten* Lehrer ausmacht. Aber in einem Punkt herrscht wahrscheinlich Einigkeit: Eine gute Lehrkraft ist auf keinen Fall jemand, der seinen Blick auf Unterricht und Schule nach jedem Regierungswechsel ändert und sich entsprechend neu ausrichtet.

### **Das Verhältnis von Lehrerinnen und Lehrern zur Amtsautorität**

Eine der einschneidendsten Erfahrungen während meiner ersten Monate im Schulministerium war die, dass von Vorgesetzten Änderungen eines von mir geschriebenen Textes ohne Rücksprache und Diskussion vorgenommen werden konnten. Eine Vorlage für die Ministerin bzw. den Minister durchläuft ein komplexes Beteiligungsverfahren und wird der Hierarchie entsprechend zunächst der Gruppen- und Abteilungsleitung, dann der Staatssekretärin bzw. dem Staatssekretär und schließlich der Ministerin bzw. dem Minister vorgelegt. Jede über der eigenen Ebene liegende Hierarchiestufe kann anordnen, dass bestimmte Textänderungen vorgenommen werden, bevor die Vorlage der nächsthöheren vorgelegt wird.

Für eine Lehrerin bzw. einen Lehrer ist dieses Verfahren starker Tobak. Man ist es im System Schule nicht gewohnt, angeordnete Änderungen der eigenen Arbeit ohne Begründung, Erklärung, Diskussion zu akzeptieren. Ein Grund für die Weigerung, Amtsautorität anzuerkennen, liegt darin, dass Lehrer -

wie oben erwähnt – ‚Überzeugungstäter‘ sind und auch sein müssen. Es kommen aber meines Erachtens zwei weitere Gründe hinzu. Zum einen ist die Lehrerin bzw. Lehrer trotz aller inzwischen implementierten Teamarbeit im Wesentlichen allein mit sich und der Klasse. Es gibt kein Korrektiv durch Feedback auf Augenhöhe, das ernstzunehmen man gezwungen wäre. Zum anderen war die Schulleiterin bzw. der Schulleiter bis vor wenigen Jahren nicht direkte Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter der Lehrkraft. Vorgesetzter war für die Grundschul-Lehrkräfte die Schulleiterin bzw. der Schulleiter, für alle anderen Lehrkräfte die Dezernentin bzw. der Dezernent. Das hat sich geändert. Heute ist die Schulleiterin bzw. der Schulleiter direkte Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter, allerdings mit der entscheidenden Einschränkung, dass Abmahnungen und andere Disziplinierungsmaßnahmen nur von der Schulleiterin- bzw. Dezernentenebene eingeleitet werden können. Und bis das geschieht, muss einiges passieren. Das heißt also: Lehrkräfte können sich ‚Ungehorsam‘ leisten, und es handelt sich dabei nicht immer um mutiges Einstehen für eigene Überzeugungen oder gar Zivilcourage. Die Abweichung von dienstlichen Anordnungen bleibt sehr häufig folgenlos.

Die Loyalitätsforderung an den in der Schule tätigen Beamten steigt mit dem Dienstgrad. Wenn man das Gymnasium als Beispiel nimmt, so wird die Lehrkraft in A15-Funktion als leitende Beamtin bzw. Beamter gesehen, von der bzw. von dem die Bezirksregierung erwartet, dass sie bzw. er dem eigenen Kollegium Anordnungen erläutert und deren Umsetzung verlangt. Noch stärker wird diese Erwartung an die Schulleitung in A16-Funktion herangetragen. Böse Zungen behaupten: Mit A15 sagt man nicht mehr, was man denkt, mit A16 hat man schon vergessen, was man denkt.

Für Verwaltungsstrukturen gilt Ähnliches: Mit steigendem Dienstgrad wird man unfreier. Die Idee, der eigene Gestaltungsraum nehme mit der Bedeutung des Amtes zu, ist oftmals falsch. Es gilt, politische Vorgaben umzusetzen. Das ist die Aufgabe von Verwaltung. Und je höher die Position eines Beamten, desto stärker lastet der Druck der Umsetzung auf ihm.

So oder so ähnlich würde das wahrscheinlich ein Verwaltungsbeamter achselzuckend sagen. Aber ich möchte mich nicht damit zufrieden geben, den Status quo als unveränderbar hinzunehmen, denn dann fehlte jede Basis für eine Kommunikation zwischen Verwaltung und Schule. Ich wünschte mir, dass mehr Offenheit und Diskussionsbereitschaft Einzug in die (Schul-)Verwaltung hielten. Es gibt eine große Anzahl pädagogischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Schulministerium, die als Lehrkräfte sehr viel praktische Erfahrung mitbringen. Leider erhält sie in der Regel keinen angemessenen Raum. In meinem direkten Umfeld konnte ich während meiner Abordnung als pädagogische Mitarbeiterin mit offenen Ohren rechnen. Aber in vielen anderen Kontexten war die Standardantwort auf Erfahrungsberichte aus der Schule: „Das ist Ihre subjektive Sicht, *wir* greifen auf empirische Studien und Statistiken zurück.“

In solchen Situationen fiel mir regelmäßig Winston Churchill ein: „Ich glaube nur an die Statistik, die ich selbst gefälscht habe.“ Damit möchte ich nicht sagen, dass Ministerien durch gezielte Auftragsstudien bildungspolitisch erwünschte Entwicklungsvorgaben empirisch abzusichern versuchen. Aber es liegt nahe, dass man bei der Auswahl des Forschers bzw. Forscherteams für die Durchführung einer Studie zu einem politisch strittigen Thema (wie z.B. Inklusion) genau hinschaut.

### **Die strategische Ebene und das operative Geschäft**

Im Zusammenhang mit Schule und Schulverwaltung spielen heute befremdlicherweise militärische Begriffe eine nicht unwichtige Rolle. Von zentraler Bedeutung sind dabei die ‚strategische‘ Ebene und das ‚operative‘ Geschäft. Das erste Mal bin ich darauf in meiner Funktion als Co-Leitung eines

Kompetenzteams für Lehrerfortbildung gestoßen. Die Wahrnehmung dieser Funktion war mit einer Stundenentlastung in der Schule verbunden. Ich stand also mit einem Bein in der Verwaltung, mit dem anderen in der Schule. Diesen ‚Zwitterstatus‘ hervorzuheben ist wichtig. Er führte nicht selten zu einer Schere in meinem Kopf.

Die militärischen Begriffe wurden von der Schulverwaltung eingeführt. Die Verwaltung begreift sich dieser Diktion zufolge als strategische Ebene, die Schule wird aus Verwaltungsperspektive als operative Ebene begriffen. Unter dem Aspekt der gegebenen Hierarchie ist das folgerichtig: Die Schulaufsicht entwickelt Strategien zur Umsetzung bildungspolitischer Vorgaben, die Schule führt auf der operativen Ebene aus. Dennoch habe ich die Luft angehalten, als ich zum ersten Mal im Rahmen eines Vortrags über die geplante Fortbildungs*offensive* mit der militärischen Diktion von *Strategie* und *Operation* konfrontiert wurde. Als Lehrerin fand ich sie für den pädagogischen Bereich unpassend, wenn nicht sogar verstörend.

Was genau war das Verstörende? Die Begrifflichkeit von Strategie und Operation impliziert eine Differenz in der Kompetenz. Der Stratege hat den Kopf, die operative Ebene marschiert in die vorgegebene Richtung. Es gibt keinen Dialog, keinen Erfahrungsaustausch. Das mag bei militärischen Operationen, meinetwegen auch beim Einsatz der städtischen Müllabfuhr, unabdingbar sein, im pädagogischen Bereich erscheint es mir fragwürdig.

Auf den ‚strategischen Ebenen‘ der unteren und mittleren Schulaufsicht arbeiten viele ehemalige Lehrerinnen und Lehrer. Man weiß aus der Organisationssoziologie, wie schnell sich Menschen mit einer neuen Funktion auf einer höheren Hierarchie-Ebene identifizieren. Dennoch habe ich es oftmals irritierend gefunden, dass der Inhaber eines schulaufsichtlichen Amtes allein die Tatsache, dass er qua Amt der strategischen Ebene angehört, mit einem Zuwachs an Kompetenz in puncto Schul- und Unterrichtsentwicklung assoziiert. In deutlicheren Worten: Ich bin manches Mal auf eine Arroganz gegenüber Lehrkräften gestoßen, die mir zu denken gegeben hat.

### **Die Perspektive der Schulverwaltung auf die Praxis**

Als ich 2008 für drei Jahre mit halber Stelle an das Schulministerium abgeordnet wurde, erläuterte mir ein Freund, der als Organisationsberater in der Europäischen Kommission in Brüssel arbeitet, ein wichtiges Merkmal der Verwaltungsperspektive anhand einer Anekdote:

*Ein erfahrener Chirurg, der seit Jahren Operationen am offenen Herzen durchführt, kennt alle wichtigen Manuale, die ihm auf hunderten von Seiten jeden einzelnen und unverzichtbaren Schritt einer Herz-OP erläutern. Der Alltag sieht anders aus. Bei einer Notoperation geht es dem Chirurgen allein darum, den Patienten lebend vom Tisch zu kriegen, auch wenn er dabei jede Menge Detailvorschriften verletzt.*

Auf das Verhältnis von Verwaltung und Schule bezogen heißt das: Die Verwaltungsperspektive ist die des ‚Manual-Verfassers‘, der jedes Handlungsfeld von Schule detailversessen ausleuchtet und zu vermessen versucht. Eine Lehrerin bzw. ein Lehrer versucht an einem durchschnittlichen Schulmorgen an einer Brennpunktschule bestenfalls, neben der Verwaltung von Absentismus, der Schlichtung von Prügeleien und der Führung von Gesprächen mit aufgebracht Eltern ein bescheidenes Minimum an Lernzuwachs der Schüler zu gewährleisten. Während die Verwaltung hunderte von schulischen Handlungsfeldern definiert und einzelne Variablen unter

Laborbedingungen isoliert, geht es in Schule manches Mal nur um die Kunst des Möglichen, die Verwaltung des Mangels und um die Verhinderung des Schlimmsten.

Dass diese Unterschiedlichkeit der Perspektive und des Erlebens zu ungunstigen Begegnungen zwischen Schulaufsicht und Schule führt, kann nicht verwundern. Eine typische Lehreraussage wäre: „Die hören uns einfach nicht zu.“ Die entsprechende Aussage eines Schulaufsichtsbeamten: „Nun macht doch einfach mal, was wir euch sagen.“ In der jeweiligen Systemlogik sind beide Äußerungen verständlich. Lehrerinnen und Lehrer erleben täglich, dass sich bestimmte Vorgaben (beispielsweise bei der Umsetzung von Inklusion oder in der Coronakrise) in der Praxis beim besten Willen nicht befolgen lassen. Verwaltungsbeamte, die sich im Korsett Gesetz – Rechtsverordnung – Erlass – Verfügung – Handreichung (von oben nach unten dekliniert) befinden, sind damit befasst, Vorgaben oft unter Hochdruck, wenn der politische Fokus es verlangt, in der Praxis zu verankern. Der Graben zwischen Administration und Praxis ist tief.

Bei allem Verständnis für die interne Logik von Verwaltung würde ich mir dennoch wünschen, dass sich Verwaltungsbeamte mehr als bisher durch Fortbildungen professionalisieren, die sich auf den Gegenstand ihrer Verwaltung, nämlich auf das System Schule und ihre Praxis, beziehen. Zu einer solchen Professionalisierung gehört die Einsicht in die Beschaffenheit des eigenen Handelns, das heißt: die Einsicht, dass Verwaltungshandeln die konkreten Bedingungen der Praxis oft übersieht. Verwaltungshandeln müsste immer auch ein Denken von der Praxis her einschließen. Das würde sehr wahrscheinlich auch die Haltung vieler Verwaltungsbeamten gegenüber Lehrerinnen und Lehrern verändern. Zu häufig trifft man nämlich bei Schulaufsichtspersonal auf Überheblichkeit gegenüber Lehrkräften, die zum Teil einfach darauf basiert, dass man sich in der Hierarchie oberhalb von Schule befindet, zum Teil aber auch darauf, dass man sich selbst aus Unkenntnis der realen Bedingungen für die bessere Schulleiterin oder den besseren Lehrer hält.

Es hat in den vergangenen Jahren seitens der Verwaltung Versuche des Umdenkens gegeben. So wurden die Schulen vor geraumer Zeit davon in Kenntnis gesetzt, die Schulabteilungen der Bezirksregierungen verstünden sich jetzt als *Back Office*, also als Dienstleister der Schulen. Der Weg von terminologischen Änderungen zu einem Wandel der Mentalität ist ein weiter. In manchen Fällen ist der Weg geglückt. In vielen noch nicht – das weiß so manche Lehrkraft, die sich auf die Terminologie verlassen hat.

Eine nicht mehr ganz neue Maxime von erfolgreicher Leitung bzw. Führung lautet: *Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren*. Ich möchte hinzufügen: am besten dialogisch. Für Verwaltungsbeamte würde dies bedeuten, Expertenrat (und den gibt es oft eher bei den Lehrkräften als bei Fachwissenschaftlern) einzuholen, bevor man in die Phase der konkreten Vorgaben für die Praxis eintritt. Der Dialog zwischen Schulaufsicht und Vertretern der Schule wird sicherlich des öfteren entgleisen, aber es gehört zur Professionalität beider Seiten, mit solchen Entgleisungen umzugehen.

### **Vom Lehrer zum Verwaltungsbeamten – eine Schulkarriere**

Für viele Lehrkräfte ist die Schulverwaltung der ewige Feind, für einige aber auch ein möglicher Berufsweg, der einen Statuszugewinn und in der Regel auch Beförderungschancen eröffnet. Einige sehr engagierte Lehrerinnen und Lehrer sehen in einem Wechsel in die Schulverwaltung auch die Möglichkeit, Einfluss auf die inhaltliche Ausgestaltung bildungspolitischer Vorgaben zu nehmen.

Was auch immer das Motiv für den Weg in die Verwaltung sein mag, die Bewerberin bzw. der Bewerber wird schon im Rahmen des Verfahrens deutlich auf die bevorstehende Veränderung hingewiesen. So beinhalten Stellenausschreibungen der Bezirksregierungen oft den Zusatz, dass „Verständnis für die besonderen Aufgaben der Bezirksregierung“ vorausgesetzt werde. Und in Bewerbungsinterviews auf der Ebene des Schulministeriums werden Lehrkräfte gern gefragt, ob sie „für den Rollenwechsel bereit“ seien.

Beide Formulierungen meinen: Bringen Sie die in Zukunft stärker als bisher von Ihnen verlangte Loyalität auf? Können Sie auf Alleingänge verzichten, in denen Sie versuchen, Ihre Sicht der Dinge zu verfolgen? Verstehen Sie, dass eine Bezirksregierung Vorgaben des Schulministeriums umzusetzen hat und keine Dezernenten oder Fachleiter braucht, die ihren Ideen von ‚guter Schule‘ nachgehen?

Natürlich impliziert die Haltung, die hier eingefordert wird, keinen ‚unbedingten Gehorsam‘. Es gibt Gespräche, Team- und Gruppensitzungen für den Austausch. Dennoch ist die Bandbreite, innerhalb derer man sich bewegen kann, vorgegeben und alternativlos.

Während meiner diversen Ausflüge in die Schulaufsicht (Schulministerium, QUA-LiS, BR-Arbeitsgruppen) habe ich über die Jahre - ganz für mich - eine Typologie von ehemaligen Lehrkräften nach ihrem Wechsel in die Schulverwaltung entwickelt. Ein solch typisierender Blick könnte für viele Lehrerinnen und Lehrer interessant sein, weil sie im Kontakt mit der Schulaufsicht in der Regel mit Ex-Lehrkräften zu tun haben und von ihnen begleitet werden: Dezernentinnen und Dezernenten, Schulrätinnen und Schulräte, Fachleiterinnen und Fachleiter in den Dezernaten sind Ex-Lehrerinnen und -Lehrer.

Ich habe die Typologie für das nicht seltene Szenario entwickelt, dass es um die Umsetzung von Verwaltungsvorgaben geht, die man als erfahrene und reflektierte Lehrkraft inakzeptabel und beim besten Willen als nicht umsetzbar begreifen muss. Andere Szenarien, in denen von einer breiten Mehrheit akzeptierte Vorgaben umgesetzt werden sollen, sind nicht konfliktbelastet und deshalb für diese Typologie nicht interessant.

Da gibt es zunächst den Typus, der sich aufgrund eher bescheidener intellektueller Fähigkeit enthusiastisch mit der bildungspolitischen Entscheidung und den verwaltungstechnischen Vorgaben identifiziert. Als Gegenüber spürt man, dass jeder Versuch eines differenzierten Gesprächs hoffnungslos ist. Also lässt man es.

Des Weiteren stößt man auf einen Typus, der intellektuell etwas zu bieten hat, dennoch aber im Verwaltungsalltag engagiert die einmal entschiedene Sache vertritt und aktiv vorantreibt. Wenn man das Vertrauen dieses Menschen erwirbt, kann es in der Kantine oder eher noch abends beim Glas Wein sehr unterhaltsame und witzige Gespräche geben, in denen man sich gemeinsam über die Unmöglichkeit des Vorhabens auslässt und sich dabei köstlich amüsiert. Es besteht allerdings kein Zweifel, dass bei der nächsten Begegnung im dienstlichen Kontext höchste Loyalität angesagt ist.

Zu guter Letzt gibt es eine Spezies, die mich immer irritiert hat: Es sind kluge Menschen, bei denen man eine kritische Haltung vermutet, aber erstaunlicherweise auf ein hohes Maß an Identifikation trifft. Ich spreche bewusst von Identifikation und nicht von Loyalität. Ich bin hin und wieder mit solchen Menschen befreundet und sehr vertraut gewesen, aber in der Sache (ich bleibe bei der Problematik der Umsetzung von Inklusion) habe ich nicht ein Fünkchen von Kritik erlebt. Bei der Suche nach einer Erklärung bin ich auf folgende mögliche Psychodynamik gestoßen: Es gibt kluge

Menschen, die es vor sich selbst nicht verantworten und ertragen können, eine Sache umzusetzen, von der sie nicht überzeugt sind. Bei solchen Menschen kommt es vielleicht zu einer vorschnellen Identifikation als einer Art ‚Selbstschonung‘. Reine Loyalität ohne Überzeugung in der Sache könnte dieser Typus nicht ertragen.

Ganz gleich, welchen Weg jemand aufgrund seiner Persönlichkeit und seiner Fähigkeiten in der Schulverwaltung einschlägt: Man kann mit vielem einen Umgang finden, außer mit der habituellen Arroganz mancher Schulaufsichtsbeamten gegenüber Lehrkräften. Die Gefahr der *déformation professionnelle*, die darin liegt, den realen Machtzuwachs in der Position des Verwaltungsbeamten mit eigener Sachkompetenz zu verwechseln und die zugeschriebene Amtsautorität zu missbrauchen, ist groß. Ich habe diese professionelle Deformation bei Lehrkräften nach ihrem Wechsel in die Verwaltung mehr als einmal erleben müssen. Gespräche und Austauschtreffen waren entsprechend schwierig und unerfreulich.

Ich spreche hier explizit vom Verhältnis zwischen *einigen* Schulaufsichtsbeamten und Lehrkräften.

### **Epilog: Eine Begegnung mit Carl Richard Montag**

2017 erhielt ich von der Montag Stiftung *Jugend und Gesellschaft* das Angebot, im Rahmen eines Projekts für Brennpunktschulen Coachings mit Schulleiterinnen und Schulleitern durchzuführen. Mir war die Montag Stiftung zu diesem Zeitpunkt nur vage bekannt, und es ist in diesem Zusammenhang nicht von Bedeutung, die Leistungen von Carl Richard Montag und die von ihm gegründeten Stiftungen im Einzelnen aufzuführen.

Was ich aber erwähnen möchte, ist ein Fest zum 20-jährigen Bestehen der Montag Stiftung *Jugend und Gesellschaft* im Sommer 2018, bei dem der Stiftungsgründer Carl Richard Montag anwesend war und eine außerordentlich eindrucksvolle Rede hielt. Carl Richard Montag war zu diesem Zeitpunkt 89 Jahre alt. Ich sehe ihn noch vor mir: eher klein, mit sehr wachen Augen, grauem langen Haar, zu einem Pferdeschwanz gebunden, mit dickem Schnurrbart und in einem grünen Sweatshirt. Um ihn herum lauter wichtige Herren im grauen Anzug und viele Damen in schicker Sommergarderobe. Carl Richard Montag schaute in seiner Ansprache auf sein Leben zurück, und er tat dies ganz unvorbereitet, so wie ihm die Dinge einfielen, und völlig uneitel. Nicht nur ich musste mir die eine oder andere Träne aus den Augen wischen. Fast alle Zuhörer waren wie vom Donner gerührt: Da stand dieser alte Mann, Generalplaner und Bauherr größter Bauvorhaben, Träger des Verdienstordens des Landes NRW und Gründer mehrere Stiftungen, denen er fast sein ganzes Vermögen vermacht hat, in einer so bescheidenen Art und Weise vor uns, dass ich und sicherlich viele andere Anwesenden tief gerührt, aber auch beschämt waren. Man fühlte sich ertappt in seinen Grandiositätsphantasien und seinem Narzissmus.

Ein Detail, das mich besonders berührte, als ich es auf dieser Veranstaltung erfuhr: Carl Richard Montag ist in Freienohl geboren, das vier Kilometer von meinem Geburtsort Oeventrop (im Sauerland) entfernt ist. Er war Schreiner in Freienohl wie mein Großvater, der ebenfalls eine Schreinerlehre in Freienohl durchlaufen hatte. Aus bescheidenen Verhältnissen kommend, hat Carl Richard Montag unbeirrbar seinen Weg verfolgt.

Dazu bedarf es vieler Voraussetzungen wie Talent, vielleicht sogar Genialität, Beharrlichkeit, soziales Engagement, um nur einige zu nennen. Was mir aber ganz besonders aus Carl Richard Montags Ansprache in Erinnerung geblieben ist, sind seine Worte zu dem Verhältnis von *Überzeugungstätern*

und *Entscheidungsträgern*. Er als Überzeugungstäter habe einfach die Gabe gehabt, angstfrei auf die für seine Vorhaben wichtigen Entscheidungsträger zuzugehen und sie für seine Projekte zu gewinnen.

Diese Worte haben großen Eindruck auf mich gemacht. Es ist nämlich oft die Angst von Überzeugungstätern (und als solche würde ich viele Lehrkräfte bezeichnen), auf Entscheidungsträger, womit ich Schulaufsichtsbeamte in höheren Positionen meine, zuzugehen. Angst deformiert. Angst führt oft zu aggressivem Verhalten, mit dem man die Angst verdecken möchte. Angst ist ein schlechter Begleiter, wenn man sich in Hierarchien bewegt und etwas erreichen möchte.

Nicht, dass ich davon ausgehe, dass Lehrerinnen und Lehrer ohne Angst wesentlichen Einfluss auf schulaufsichtliche Entscheidungen nehmen könnten. Aber ein angstfreier Umgang würde vieles erleichtern. Das gilt allerdings auch für die Gegenseite. Oft ist ein arrogant wirkendes Verhalten von Schulaufsichtsbeamten auch nur ein Versuch, die eigene Unsicherheit zu kaschieren.

Wie schön wäre es, wenn auf beiden Seiten etwas mehr von Carl Richard Montag zu finden wäre.