



P.S.

# Das System anhalten

»Überprüfung, Entwicklung und Normierung von Standards«, nannte die Präsidentin der KMK als Beispiel für Projekte der Länder nach der Föderalismusreform. Sie kündigte das auf derselben Pressekonferenz an, auf der auch »Desi« vorgestellt wurde. Nach dieser Studie liegen die Leistungen von zehn bis fünfzehn Prozent der Schüler in Deutsch und Englisch weit über den »Anforderungen der Lehrpläne«. Das registrierten die Minister mit Erleichterung. Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Bereitschaft, sich so leicht zufrieden zu geben, und dem Denken in diesen Substantiven: Überprüfung, Entwicklung, Normierung, Standards ... ? Ich behaupte, ja! Ein Blick auf die Automobilindustrie, ausgerechnet auf sie, öffnet die Augen. Wir folgen dem McKinsey Berater Christian Malorny.\* Bis Mitte der achtziger Jahre waren in Deutschland bei Daimler Benz, VW und BMW um die 25 000 Qualitätsprüfer beschäftigt. Das schien auch unbedingt nötig, denn 40 Prozent der Autos kamen mit Mängeln aus der Fabrik und warteten zur Nachbesserung auf dem Parkplatz. Die Arbeiter am Band kümmerte das wenig. »Qualität wurde an Spezialisten delegiert, das ist ein typisch deutsches Qualitätsverständnis«, sagt der McKinsey-Mann. »Wir assoziieren zu Qualität, was am Ende rauskommt.« 1985 verbreitet eine amerikanische Studie über die Automobilrevolution bei Toyota Zweifel am europäisch-amerikanischen Arbeitssystem, in dem Menschen wie Maschinen funktionieren.

## Qualität

Toyota hingegen gelang die weitaus bessere Qualität, ohne nur einen Qualitätsprüfer zu beschäftigen. Christian Malorny berichtet schier Unglaubliches: »In Japan kann jeder Arbeiter an der Maschine, wenn es ihm nötig scheint, eine Fabrik anhalten. Er hat sogar die Pflicht dazu. Eine Produktionsstraße mit Hunderten von Arbeitern bleibt dann stehen, bis das jeweilige Problem

beseitigt ist. So etwas konnten wir uns gar nicht vorstellen?«

Es ist erheblich preiswerter, eine Fabrik mit Hilfe aller Mitarbeiter solange zu optimieren, bis sie gut läuft. Kokons von Aufsicht, Qualitätskontrolle und anschließender Reparatur hingegen kommen teuer zu stehen. Fabriken in Japan laufen im ersten halben Jahr schlecht, später sinkt die Fehlerquote unter ein Prozent. Deutsche Imitationen des japanischen Systems führten zunächst allerdings zu noch schlechteren Ergebnissen. Man hatte nur formale Prozessabläufe, nicht aber die Mentalität verändert. Es fehlte noch der Sinn für Teamfähigkeit, die Bereitschaft aus Fehlern zu lernen und Verantwortung zu übernehmen.

## Standards

Als Sackgasse erwies sich auch die Einführung von Standards. Malorny hat das alles mitgemacht. Seine Schlussfolgerung: »Ein Standard kann immer nur ein Minimalkonsens sein. Er ermöglicht nichts Exzellentes und fördert keine Qualitätskultur im Sinne einer ständigen Verbesserung.« Mindeststandards verführen dazu, sich zu schnell zufrieden zu geben. Um seine Probleme selber zu lösen, muss man sie erst mal als die eigenen betrachten. Diese Aneignung ist der Anfang. Dann lassen sich aus Schwierigkeiten Funken für neue Ideen schlagen! Nun sind wir natürlich in Gedanken schon lange nicht mehr bei der Automobilproduktion, sondern in der Schule und bei der Frage, was man dort unter Standards versteht. Sind es zu erfüllende Normen oder Maßstäbe für geteilte Ziele? »Problems are our friends«, sagt Michael Fullan, Erziehungswissenschaftler und Change-Theoretiker aus Toronto. Damit wies er den überaus erfolgreichen kanadischen Schulen den Weg.

Was in manchen Betrieben bald gang und gäbe ist, sollte in Schulen ja eigentlich längst selbstverständlich sein. Ist es aber nicht. Lassen wir uns noch einmal von Christian Malorny ermutigen. Wenn er herausfinden will, was in einem Unter-

nehmen los ist, spricht er nicht mit der Hierarchie, sondern mit den einfachen Mitarbeitern. Dann bekommt er mit, ob der Betrieb sich auf den Weg zur Exzellenz begeben hat. »Das hängt von der Freiwilligkeit ab und das ist ein spielerischer Mechanismus.« Erfolgreiche Unternehmen seien in Teams organisiert. »Jeden Abend und jeden Morgen setzt man sich zusammen und diskutiert darüber, was gut lief oder schief ging.« Wer sagt da noch Morgenkreise seien Kuschelpädagogik?

## Sich verbessern

Werden einem System hingegen von außen Normen und Standards vorgesetzt, erweist sich das als Nachteil. Sein Inneres verkümmert. Wie man etwas sehr gut macht, weiß man ohnehin vor Ort am besten. Es geht also darum, nicht Ziele erreichen zu müssen, sondern sich und seine Arbeit selbst verbessern zu wollen. Das konnte und kann man sich in Deutschland solange allerdings gar nicht vorstellen, wie Mitarbeiter, Schüler oder Lehrer an Marionettenfäden gelegt werden und davon manchmal gar nicht mehr los kommen. Letztlich ist das alles eine Frage der Würde. Wird jedem Akteur Souveränität zugesprochen und auch zugemutet? Die Ergebnisse in Betrieben, die dieses Empowerment hinter sich haben, sprechen für sich: »Dort reden wir heute über Fehlerraten im Millionstel-Bereich«, sagt Malorny.

## P.S.

Wer sich vergegenwärtigen will, wie hoch die Versagerquote in unseren Schulen ist und wie teuer die Nachbesserungsversuche kommen, sollte noch mal das P.S. im März-Heft der PÄDAGOGIK aufschlagen.

## P.P.S.

Kritik, Zustimmung oder Brainstorming: [www.reinhardkahl.de](http://www.reinhardkahl.de)

\* Vortrag auf der Doppel-DVD »Die Entdeckung der frühen Jahre – Die Initiative McKinsey bildet zur fröhlichen Bildung«; [www.archiv-der-zukunft.de](http://www.archiv-der-zukunft.de)