

Referendariatsburger

Es ist nicht leicht, sich über etwas wertend zu äußern, wenn sich dadurch möglicherweise noch unangenehme berufliche Auswirkungen auf einen selbst ergeben können. Ich will es dennoch versuchen, zum einen, weil ich der Überzeugung bin, daß jeder das Recht auf Spiegelung des eigenen Handelns hat und zum anderen, weil ich die, zugegeben geringe Hoffnung hege, daß nachfolgende Referendare eine modifizierte Wahrnehmung erfahren.

Während meiner Zeit in der Wirtschaft durfte ich neben wenigen mittelmäßigen Schulungen gleichermaßen ein paar wirklich hervorragende genießen. In einer der letzteren sprach ein Argentinier über Formen von Kritik. Die Amerikaner, so sagte er, verführen nach dem Burger-Prinzip. Sie äußerten erst etwas Positives, dann als Fleisch sozusagen die Kritik und zum Abschluß Lob. Dies geschehe nicht etwa, weil die Amerikaner besonders freundlich wären, sondern weil es sich gezeigt habe, daß Kritik eher angenommen werde, wenn sie gut verpackt sei. Zudem wolle man ja den Kritisierten zu mehr Leistung anspornen und nicht seine Motivation verringern; das sei schlecht für den Umsatz. In Deutschland jedoch, meinte er augenzwinkernd, gebe es so etwas nicht, da werde nur kritisiert.

Eingedenk dessen werde ich nun einen kleinen Referendariatsburger produzieren.

Während der zwei Jahre Ausbildung habe ich sehr viel gelernt über mannigfache Unterrichtsmethoden. Nicht nur die Theorie, sondern auch die praktische Anwendung und vor allem die unterrichtlichen und persönlichen Konsequenzen seitens der Schüler und Eltern konnte ich direkt erfahren. Für mich ist das ein großer Gewinn. Das eine ist, am Schreibtisch Konzepte zu ersinnen, das andere, den gradlinigen Austausch mit den Schülern einzugehen gemäß dem Gesetz: Einfallswinkel ist gleich Ausfallswinkel + Interferenz.

Besonders wirksam war diesbezüglich das Jahr an der Einsatzschule. Im wesentlichen auf mich allein gestellt, konnte ich Erfolg und Scheitern bestimmter Methoden – stets absolut *iunctim* mit meiner Person – *hic et nunc* (eigentlich *ibi et tunc*) erleben. Schüler sind da grausam und lieb zugleich. Insofern hat mich das durchwegs positive Feedback von Schülern wie Eltern unglaublich gefreut und motiviert. Als sehr wichtig empfand ich die Konfrontation mit meinen Betreuungslehrern im Einsatzjahr: nicht zuletzt wegen der recht schonungslosen Offenheit, in welcher sie stattfand, und zwar auf beiden Seiten des Rheins. Und so stand auch am Ende ein aus dem Herzen kommendes, nachgerade freundschaftliches Lächeln: „Mia ham uns zammgrafft!“

Ferner habe ich einige Grundsätze des bayerischen Beamtenwesens verstanden. Nein, das stimmt nicht ganz, eher, welch feine Differenzierungen es ermöglicht. Mir war durchaus bewußt, daß Freiheit ein systemdependenter Begriff ist. Im industriellen Vertrieb z.B., wo es, auf das Jahr bezogen, oft um zweistellige Millionenbeträge pro Vertriebler geht, herrscht ein Maximum an Freiheit der persönlichen Methodik;

es zählt nur der Umsatz am Quartals- und Jahresende. Das ist allen bekannt. Es kann in einem amerikanischen Unternehmen geschehen, daß jemand *salesman of the year* ist, mit gigantischem Zinnober gefeiert wird, beachtliche Prämien erhält und dann am Ende des folgenden Quartals gefeuert wird, weil seine Zahlen nicht mehr stimmen. Ein unangenehmes Spiel, gewiß, aber die Regeln sind bekannt und werden gelebt. Wer Erfolg hat, hat Recht – gegenüber jeder Hierarchie. Ziel der genannten Aktionen ist ausschließlich die Gewinnmaximierung. Und dafür benötigt man hochmotivierte Mitarbeiter, die nicht auf die Uhr, sondern auf die von ihnen einzufahrende Ernte blicken. Offenbar hat es sich erwiesen, daß Vertriebsmitarbeiter einem Unternehmen am meisten Geld erwirtschaften, wenn man ihnen jene Freiheit gewährt.

Etwas anders gestaltet sich das Miteinander in, sagen wir der Buchhaltung. Dort kann wenig bewegt werden durch persönlichen Einsatz, es geht eher um Fehlervermeidung; vielleicht gelegentlich um einen Verbesserungsvorschlag, der freilich selten den Weg nach draußen findet. Die ist auch einleuchtend. Abrechnungstechnische Prozesse müssen vor allem eines: fehlerfrei laufen. Es geht ja nicht um Menschen. Im Verkaufsprozeß trifft man fast ausschließlich auf Menschen. Daher auch der bekannte Spruch: *All business is people business*. Seit langer Zeit haben sich viele Berater daran versucht, den Vertriebsprozeß zu vereinheitlichen, zu verschlanken, zu verändern. Sobald es jedoch um ein Millionengeschäft geht, interessiert plötzlich niemanden mehr der abstrakte Prozeß. Nein, dann braucht es Kreativität, Mut, Arbeitsbereitschaft bis tief in die Nacht und am Wochenende. Es braucht Diplomatie, Menschenkenntnis, die Fähigkeit, belastbare Beziehungen aufzubauen, die Kraft, nutzlose Beziehungen auf Eis zu legen und einen dicken Aktenschrank für all die sinnlosen Vorschriften.

Außerhalb des Einsatzjahres habe ich nun verstanden, daß es einen jeweils neu festgelegten Kanon von Methoden gibt, den es anzuwenden gilt. Sicherlich kann man über ihn diskutieren, das ist auch intensiv geschehen; allerdings ändert dies nichts an der grundsätzlichen Falsifikation der Alternativen. Schade finde ich, daß sich abweichende Meinungen und Aktivitäten im Gutachten als negativ wiederfinden. Ich fühle mich dabei an eine schon ältere Karikatur des „Vorgesetzten“ erinnert. In Reihe stehen viele Schreibtische, jeweils einer größer als der nächste und ebenso ist die Körperfülle der daran sitzenden Sachbearbeiter. Der Horizont reicht immer nur bis zur Rückansicht des Vordermannes, zur Seite und nach hinten kann man fast nicht schauen.

Problematisch finde ich dabei keineswegs die Tatsache, daß der Referendar so dem Melier bei Thukydides gleicht, da bitte ich darum, mich nicht mißzuverstehen; schwierig scheint mir, daß die Spielregeln nicht offen verkündet werden. Warum erklärt man sich nicht, wie die athenische Machtdiplomatie dies in den Worten des Thukydides tat? Das wäre ein Wunsch, den ich hätte, um die nachfolgenden Referendare emotional zu stützen.

Ein paar Gedanken noch zum Unterrichtsaufbau: Als Kinder des analogen Zeitalters waren wir es gewohnt, nicht in Zeitabschnitten, sondern in Zeiträumen zu denken. Gewiß gab es Schüler und Eltern, für welche der Wechsel von der Grundschule auf, im betrachteten Falle das Gymnasium, eine Zäsur darstellte. Danach jedoch genoß man einen recht bekannten und weithin unaufgeregten Schulalltag. Im Angesichte des Abiturs wurden die Ärmel etwas weiter nach oben gekrempelt, aber selbst dann blieb hinreichend Zeit für alle bis dato angesammelten und neue Freuden. Ich kann mir kaum vorstellen, daß das nur dem G9 geschuldet war. Vielmehr scheint sich unter dem Einfluß der Digitalisierung nahezu der gesamten Lebenswelt inzwischen eine andere Wahrnehmung von Zeit ergeben zu haben; nämlich von einer räumlichen Vorstellung hin zum Zeitabschnitt.

Während der Raum im Gesamten zwar abgegrenzt, im Einzelnen doch relativ unbestimmt bleibt, ist der Zeitabschnitt, wie es das Wort „Abschnitt“ schon sagt, ein vom Ganzen separierter Moment, der nicht einfach wieder anderen Abschnitten angefügt kann, bis am Ende erneut das Ganze sichtbar ist. Mit anderen Worten, wenn Zenon das Zeitkontinuum bis zur Bewegungslosigkeit partialisiert, hat der abgeschossene Pfeil im Gedankenexperiment sein Ziel auch nicht erreicht. Da aber unendliche Reihen konvergieren, was Zenon noch nicht bekannt war, und die Zeit eben – zumindest nach heutigem Verständnis – ein nicht diskretes Kontinuum ist, fliegt der Pfeil natürlich und trifft etwas, sei es auch nur ein Grasbüschel.

Diese Evidenz hindert freilich keineswegs daran, im digitalen Duktus jede Aktion in kleinste Untereinheiten zu teilen. Bei computergesteuerten Prozessen hat man den Vorteil, daß Mikroeinheiten, besser überwachbar sind und schneller bedarfsmodifiziert werden können. Es geht zum Beispiel um Mikrochips, die – vereinfacht dargestellt – für eine Vielzahl von Anwendungen ausgelegt sind, vom Kühlschrank bis zur Landeautomatik des A380.

So ökonomisch vorteilhaft diese Vorgehensweise in der industriellen Fertigung ist, so wenig eignet sie sich wohl für die Entwicklung von jungen Menschen. Bevor Sie nun nicken, denken Sie bitte daran, daß die uns bislang angetragene Lehre sehr strikte Regularien zur Art und Weise des Unterrichts, weitgehend unabhängig von der eigenen Persönlichkeit enthalten, bis hin zum einzelnen, minimalen, methodisch präferierten und entsprechend gewerteten Unterrichtsabschnitt. Offenbar soll wie in einem automatisierten und beliebig multiplizierbaren industriellen Prozeß eine Fertigungsstrecke der Bildung errichtet werden.

Letztens habe ich gelesen, daß die Lebenserwartung nunmehr bei 80 (!) Jahren liegt. Ich frage mich, welche Vorzüge eine derartige Kleinschrittigkeit gegenüber einer schon in der Schule praktizierten, lebenszeitlichen und persönlichkeitsoffenen Entwicklung haben soll. Nein, es ist nicht möglich, daß junge Menschen von geistig und seelisch korsettierten Referendaren eine adäquate Begleitung auf ihrem individuellen Entwicklungsweg mit Herz und Hand erfahren. Wer traut sich schon, ohne Rücksicht auf eigene Verluste aus Liebe zum Lehren und zu den jungen Menschen den

fernen Horizont ein kleines Stückchen näherzurücken? Vermutlich wird jeder, wo er nur kann, ein bißchen etwas durchblitzen lassen; das hoffe ich zumindest.

Mir sind dabei durchaus Lehrertypen bekannt, die es tatsächlich gewagt haben, Agamemnon in Wort und Tat deutlich zu widersprechen. Und wie zu Olympos Zeiten überlebt nicht Achill als größter Held, sondern Odysseus, der, wandelfähig bis zum letzten, sein Ziel erreicht, bis auch ihn mit Hyginus seine Geschichte einholt.

Vieles gäbe es noch zu sagen; allein, ein zu fetter Burger wird unbecömmlich. Zwei Jahre sind eine lange Zeit, in der es jedem obliegt, seine speziellen Erfahrungen für das Leben zu machen und die für ihn vermeintlich richtigen Schlüsse daraus zu ziehen. Ich bleibe fest davon überzeugt, daß das biblische Wort „Was ihr getan habt einem unter diesen meinen geringsten Brüdern, das habt ihr mir getan“ eine tiefe Wahrheit birgt. Es ist wichtig, sich immer strebend zu bemühen, seriös und im Bewußtsein einer für den Menschen im sokratischen Sinne unerreichbaren Wahrheit human zu denken und zu handeln.

In diesem Sinne war jeder Tag ein guter Tag.

Stefan Sattler, 10.01.2012