

AUS DER SCHULBEWEGUNG

Krise in der KRUX AG

Ein Wirtschafts- und Medienprojekt in Schwäbisch Hall

Wir sitzen in Schwäbisch Hall im Lehrerzimmer und visieren das nächste 12. Klassenprojekt an. In das geplante Vorhaben soll – als Abschluss des zweijährigen Informatikunterrichts – der praktische Umgang mit Kommunikationstechnologie integriert werden. Wir beabsichtigen, die Schüler in fünf Gruppen arbeiten zu lassen, die aus fünf verschiedenen Räumen per E-Mail via Intranet miteinander in Kontakt treten.

Schulen ans Netz

Die Neuen Medien kommen. Ihre Beherrschung gilt als *die* Voraussetzung aller zukünftigen Berufsqualifikation. Nur ließ bislang offenbar das Tempo zu wünschen übrig, mit dem sie Eingang in die deutschen Bildungsanstalten gefunden haben. Bis Mitte der 90er Jahre konnten kaum 20 Prozent der Lehrer einen PC bedienen. Gar nur zwei Prozent aller Schüler stand überhaupt ein Computer zur Verfügung. Um so rapider scheint sich die Zahl der Jobs zu reduzieren, die ohne kommunikationstechnologisches Know-How überhaupt noch erhältlich sind.

»Schulen ans Netz« heißt denn auch die als Notmaßnahme ausgegebene konzertierte Aktion mit Telekomchef Ron Sommer, die den Vormarsch von High-Tech und Kompetenz durch die Bereitstellung von 59 Millionen Mark forcieren soll. 44.000 Schulen sollen technisch aufgerüstet und an das weltweite Internet angeschlossen werden. Inzwischen strebt die neue Bundesregierung ein breites Bündnis mit der Wirtschaft zur Modernisierung der Schulen an.

Internet als Selbstzweck

Wir sind in einer benachbarten Werkrealschule zu Gast. Vor Ort wollen wir uns von den vielfältigen pädagogischen Einsatzmöglichkeiten der Neuen Medien überzeugen lassen. Seit zwei Jahren ist man hier schon am Netz.

Damit wir alle vollständig im Bilde sind, hat man vor den Gästen eine große Leinwand aufgebaut, auf die, was sonst nur auf dem kleinen PC-Bildschirm sichtbar würde, direkt übertragen werden kann.

Wir werden zu Teilnehmern einer Schulführung. Virtueller, versteht sich. Bild für Bild baut sich die Werkrealschule auf der Leinwand vor uns auf und wird, im sanften Staccato des Mausclicks, unseren Blicken wieder entzogen. Nichts, das durch einige Verweildauer dazu einlädt, wahrgenommen zu werden. Die Bilder schienen beständig auf der Flucht vor dem Betrachter zu sein. Würden wir tatsächlich in diesem Tempo die Schule besichtigen, wir wären mehr mit unseren eigenen Schwindelgefühlen als mit dem Wahrnehmen unserer Umgebung beschäftigt. Dreißig Stunden Arbeit, erläutert der Projektleiter, habe man bislang in den Aufbau dieser noch sehr einfachen Homepage investiert.

Mir fällt die Erwiderung Hartmut von Hentigs auf Ausführungen des ehemaligen Bundesbildungsministers ein: »Die Kids am Internet kommunizieren mit Kids am Internet über das Kommunizieren am Internet. Im Modellversuch, welchen Minister Rüttgers fördert, produzieren sie am laufenden Band Homepages, aktualisieren diese ständig. Und die Kids freuen sich, dass ihre elektronischen Seiten ›weltweit von jedermann betrachtet werden‹ können – Selbstdarstellung an sich.«

Medienkompetenz?

Auffällig ist, dass Unterricht mit dem Ziel, die neuen »Kulturtechniken« zu vermitteln (wie den Gebrauch des Internet), häufig eines sinnvollen Aufgabenzusammenhangs zu entbehren scheint. Forscht man weiter nach, worin Ziel, Aufgabe oder Produkt bestehen sollen, gelangt man zu der Feststellung, dass sie meist auf das Medium selbst beschränkt bleiben: etwa die Publikation der Netzarbeit im Netz (bestenfalls als Wandzeitung neben dem PC). Wer davon ausgeht, dass allein die Benutzung der elektronischen Post (E-Mail) den Austausch zwischen Lernenden fördert und reale Schreibenlässe schafft, der wird keine Veranlassung sehen, mehr als die dazu notwendigen Mausklicks zu vermitteln. Medienkompetenz heißt das Zauberwort, das allen etwaigen Fehlentwicklungen vorbeugen helfen soll. Gibt es sie aber? Können Schüler in einem Unterricht, der sich entgegen allen Ankündigungen auf die Vermittlung der rein technischen Fähigkeiten beschränkt, wirkliche Kompetenz erwerben? Wir müssen unser Medienprojekt in einen sinnvollen Aufgabenzusammenhang stellen. – Fragt sich nur, wie?

Eine realistische Spielidee

Im Büro des technischen Leiters der Autzuliefererfirma AS Motor sitzen wir mit dem Personalleiter zusammen und entwickeln im Gespräch die Spielidee.

Ein Unternehmen gerät – kurz vor den Feierlichkeiten zu seinem 50jährigen Bestehen – infolge konjunktureller Einbrüche in die Krise. Die Schüler haben die Wahl unter fünf Gruppen: Geschäftsführung, Führungskräfte, Betriebsrat, Verwaltungspersonal, Werker. Zu Spielbeginn soll jede Gruppe ihren eigenen Raum – eine derjenigen entdeckten Kammern, Ecken oder Zimmer in der Schule beziehen, die vor Projektbeginn eigens für diesen Zweck präpariert wurden. Hier stehen PC und Drucker bereit. Alle Ge-

räte sind miteinander vernetzt. In den ersten Tagen des Spiels – bis zur geplanten Jubiläumsfeier – ist jeder direkte mündliche Kontakt unerwünscht. Der Austausch findet ausschließlich auf elektronischem Wege statt.¹

»Wie könnte man für das Spiel einen realistischen Hintergrund schaffen?«, eröffnete ich die Runde. – »Zunächst ist das Spiel selbst realistisch«, wirft der technische Leiter ein. »Konjunkturelle Einbrüche, Krisen, das ist uns in der Autobranche nur zu vertraut.« – »Aber den Schülern ist die Rolle zunächst einmal fremd«, gebe ich zu bedenken. »Hinweise, wie sie vor Spielbeginn gegeben werden könnten, werden wohl kaum genügen. Die Schüler müssten sich ihre »neue Identität« selbst erwerben können.« – »Wir haben da einen sehr agilen Betriebsratsvorsitzenden, der uns Probleme macht, die Ihre Schüler möglicherweise im Spiel erleben«, wirft der Personalleiter ein.

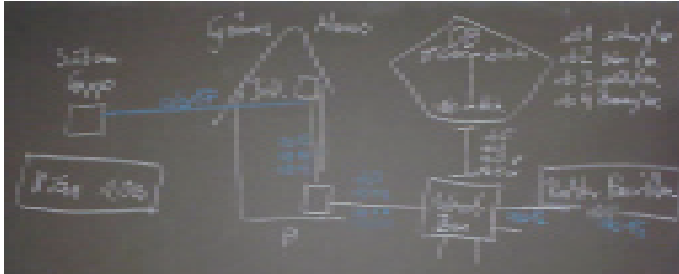
Wir einigen uns darauf, dass die »Werker« und der »Betriebsrat« zu AS Motor kommen – zunächst, um die Firma kennenzulernen, dann, um die nötigen Informationen zur Rolle aus dem »Leben« zu beziehen.

Bis Drei zählen lernen

Wir müssen im Sozialen lernen, bis Drei zu zählen, brachte einmal ein Entwicklungsberater Sinn und Zweck seiner beruflichen Tätigkeit auf einen Nenner.

So betrachtet, zählen wir in unserem Spiel zunächst bis Zwei. Die »Eins«, das bedeutet den Erwerb der neuen Rolle. Die »Zwei« durchzieht dann den gesamten Konflikt, vom ersten schriftlichen Protest bis zum letzten Schachzug auf dem Feld der betrieblichen Auseinandersetzung. Die Interessen verschiedener Gruppierungen prallen aufeinander. Es wird Gewinner geben – und

1 Die ursprüngliche Idee entstammt dem Sammelband Steinmann, Weber (Hrsg.): Handlungsorientierte Methoden in der Ökonomie, Koeser Verlag, Neusäß



Das schulinterne Netz wird geplant ...

Verlierer! Die Sozialstruktur, auf der das Spiel basiert, könnte man somit als überholt bezeichnen. Ihr Prinzip ist das der Gegnerschaft. Gebändigt zwar durch die jahrzehntelang erfolgreiche Ritualisierung des einst gewalttätig ausgetragenen Arbeitskampfes, gebändigt in den Formen gesetzlicher Mitbestimmung, doch überwunden? Wohl kaum! Könnte das Projekt auch hierfür Ansätze aufzeigen?

Veralteter Maschinenpark

Das Vorbereitungsteam trifft sich im Informatikraum der Schule. Eine Anzahl Geräte ist miteinander verbunden: unser erstes hauseigenes Netz. Es darf nur per E-Mail kommuniziert werden. Zwar liegt – bei Entfernungen von nur wenigen Metern zwischen den Beteiligten – die Versuchung nahe, in herkömmliche Formen der Verständigung zurückzufallen, doch wissen wir uns zu zügeln.

Ein Schüler aus der 12. Klasse weist mich in die Handhabung meines Gerätes ein. Also die Adresse meines Nachbarn und unter »subject« Proberunde eingetippt, dann die ersten Zeilen eingegeben und schließlich ein letztes Klick auf »send«. – Warten ... Keine Reaktion. Ich schiele herüber. Meine Nachbarn scheinen ähnlich wie ich verfahren zu sein. – Warten – Nichts passiert.

Es scheint, dass unsere 386er Prozessoren aus der elektronischen Steinzeit hoffnungslos überfordert sind.

Stiftungsgelder

Der laufende Schulhaushalt gibt die benötigte Summe für unser Projekt nicht her. Also die neueste Ausgabe des Stiftungshandbuchs durchstöbern, Adressen raussuchen, Anträge inklusive In-

halte, Ziele, geplanter Projektverlauf verfassen und, nicht zu vergessen, eine detaillierte Kostenaufstellung.

Wir haben Glück. Neben vielen späteren Absagen erhalten wir eine prompte Reaktion von einer Stiftung, deren Sinn und Zweck in der Förderung des freien Schulwesens im allgemeinen und der Waldorfschulen im besonderen liegt.

»Der uns zugesandte Projektplan hat mir ungeheuer imponiert. Als alte Waldorf-mutter kann ich nur staunen, mit welcher Kühnheit Sie etwas in den Lehrplan einführen wollen, für das es keine Angaben von Rudolf Steiner gibt. Sie werden damit dem Ruf der Waldorfschulen in der neuen Arbeitswelt einen sehr guten Dienst tun«, lesen sich die ermutigenden Worte im Antwortschreiben. – Einmal mehr bestätigt sich mein Verdacht, dass es zwischen Ideen und Geld insgeheim Beziehungen gibt. Jedenfalls werden wir mit einer komplett neuen Ausrüstung ins Projekt starten.

Die KRUX AG

Ich bin zu Gast in der Schreinerei »Holzhof« bei Dünsbach. Der Inhaber hat bereits vor Monaten seine spontane Bereitschaft zur Mitarbeit bekundet. Heute entwickeln wir gemeinsam im Gespräch die Idee der KRUX AG. Hier ein Auszug aus den später an die »Mitarbeiter« ausgehändigten Mitteilungen: *Die KRUX AG ist ein Familienunternehmen ... In der KRUX AG wird in zwei Fertigungsabteilungen produziert. In der ersten (mit zwei Drittel des Umsatzvolumens) werden Komplettinrichtungen*

für die Hotelbranche, Krankenhäuser, Rehakliniken u. a. in Serienfertigung hergestellt. Kleinere Serien laufen noch im Bereich Schulmöbel, alles aber läuft reichlich schlecht. ... Die KRUX AG beschäftigt 120 Leute, macht 20 Millionen Umsatz. Die Einbuße liegt im Export. Seit der Standard auch in Osteuropa fühlbar steigt, schreibt man rote Zahlen. Ein Drittel des Umsatzes wird im zweiten Fertigungsbereich erzielt: Sonderproduktion von Rezeptions- und Empfangstresen. Das Geschäft boomt nicht gerade, hier aber liegt man noch in den schwarzen Zahlen.

Keine Frage, in der KRUX AG hat man seit Jahren die Zukunft verschlafen.

Durchführung

Die erste Projektwoche ist ausgefüllt mit Betriebserkundung und Präsentation. Neben AS Motor und dem Holzhof hat der Saunabau Klafs seine Mitarbeit und Unterstützung zugesagt.

Eine Schülerin später: »Ich war skeptisch, ob sich in einer Spielsituation reale Verhältnisse spiegeln könnten. Doch bereits die Gruppenfindung führte uns die gesellschaftlichen Unterschiede unmittelbar vor Augen. Geschäftsführung und Führungsteam waren heiß begehrt; auch Verwaltung und Betriebsrat wurden zügig besetzt; nur die Werker – Werker wurden die Übriggebliebenen.«

Dann werden die Geräte in den teilweise weit voneinander entfernt liegenden Räumen installiert. Testphase und allgemeines Aufatmen bei den »Technikern«: Alles funktioniert nach Wunsch.

Der nächste Hauptunterricht beginnt – wohl ein Novum in der gesamten Waldorfschulbewegung – über eine E-Mail, die die Spielleitung von unserem separaten Arbeitsplatz aus an die fünf Teams verschickt.

Für manchen Schüler bilden die nächsten Tage eine fortgesetzte Folge von Sprüngen ins kalte Wasser: »Da geht die Tür hinter dir

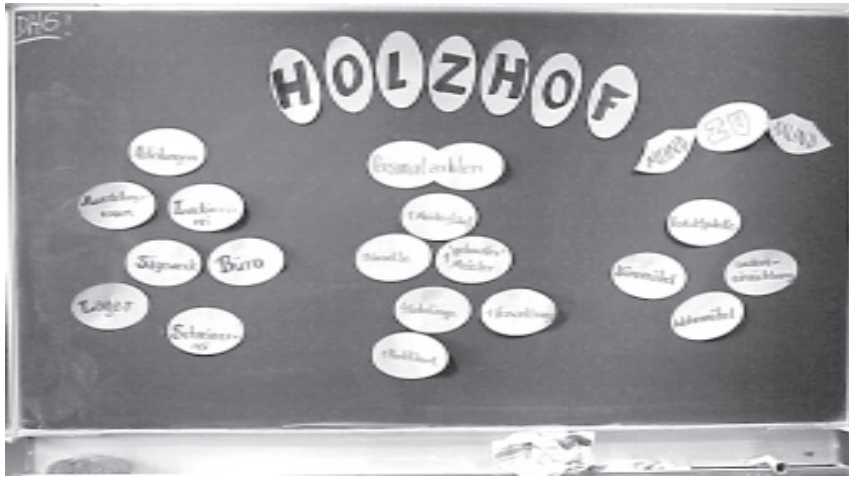
zu, dann musst du dir selbst deine Aufgabe suchen und – dich selbst motivieren.«

In der »Wirtschaftswoche« stoße ich auf einen aktuellen Bezug zu unserem Projekt. Dort berichtet man über eine erste nüchterne Analyse der Erfahrungen mit dem hauseigenen Netz. Viele Nutzer, heißt es da, bräuchten den ständigen »Kick« neuer Nachrichten. E-Mails würden wie »Ecstasy« wirken. Ohne regelmäßigen Nachschub fühlten sich Mitarbeiter matt und unfähig, ihre Arbeit zu erledigen. – Der Nachschub, den wir als Spielleitung beständig erhalten (technisch sind wir so eingerichtet, dass an unserem Arbeitsplatz alle Mails, auch die nicht unmittelbar an uns adressierten, einflimmern) wirkt da eher wie ein humorvolles Ingredienz. Insbesondere eine »virtuelle Affäre in Fortsetzung« zwischen dem »Geschäftsführer« und einer »Betriebsrätin! Mit einem »vielen Dank für das schöne Wochenende in Paris, deine Rosa« hebt sie an und wird selbst in Zeiten größter Überlastung (»Liebste Rosa, ich erstickte in Arbeit«) beständig genährt.

Zwei Tage später kehrt das Geschäftsführungsteam hochmotiviert vom zweiten

... und installiert





Die Firmenstruktur der Firma »Holzhof«

Besuch in der Firma Holzhof zurück. Nach stundenlangen Strategiegesprächen wissen die Verantwortlichen genau, wie sie die KRUX AG aus der Krise reißen und ihre Belegschaft auf den neuen Kurs einschwören können. Doch hat der »Betriebsrat« bei AS Motor ähnlich mitreißende Erfahrungen gemacht und denkt im Augenblick nicht daran, nach der Pfeife zu tanzen, die ihnen der Chef ja doch nicht bereit wäre, in die Hand zu geben.

Jubiläumsfeier und Verhandlungen

50 Jahre KRUX AG, zwischen Tradition und Aufbruch, lautet das Motto. Pünktlich um neun Uhr tritt der Geschäftsführer hinter das Rednerpult. In seiner rhetorisch brillanten Festansprache versucht er, seinen Worten des Aufbruchs die gewünschte Wirkung zu verleihen.

Dann aber holt der Betriebsrat zu einem Seitenhieb aus, gegen den Chef. Seit er vor einigen Jahren die Firma übernommen hat, habe man abgewirtschaftet, so das Resümee, das im Schlussapplaus auf fühlbare Zustimmung stößt. Doch auch der Chef hat vorgesorgt und lässt durchblicken, dass die Geschäftsführung alle notwendigen Maßnahmen zur Sanierung des Betriebes längst getroffen habe.

Die Spielleitung hatte sich von Beginn an eine weitere Rolle zugelegt. Der Großaktionär Friedrich Reibach, der 30 Prozent der KRUX-Aktien hält (mit sinkender Dividende), und der Geschäftsführer des Branchenriesen Überholz AG (später als »Übelholz« verleumdet) haben seit geraumer Zeit ein Übernahmeangebot ins hauseigene Netz der KRUX AG eingespeist.

Heute sitzen alle zusammen am Verhandlungstisch. In den letzten Tagen hat die Geschäftsführung im Zuge intensiver Vorverhandlungen ein Strategiepapier mit Betriebsrat und Mitarbeiterschaft entworfen. Zudem existiert ein Kooperationsangebot und ein Vertragsentwurf, der die sukzessive Übernahme der Aktien durch die Mitarbeiter der KRUX AG vorsieht.

Von der Mitbestimmung zur Mitbeteiligung könnte das Motto der folgenden Verhandlungen lauten. Immerhin greifen wir damit eine zentrale Forderung Joschka Fischers auf, die er seinerzeit als Fraktionsprecher von Bündnis 90/Die Grünen vor der letzten Bundestagswahl im Schlussplädoyer seines Buches »Für einen neuen Gesellschaftsvertrag« erhoben hatte. – Ein Schritt von der »Zwei« zur »Drei«? In den Verhandlungen ist die ins Auge gefasste

Mitbeteiligung der Belegschaft das Mittel, das die Gegensätze überbrücken soll.

Fragen

Am letzten Tag des Projektes bekomme ich ungeahnte Schützenhilfe, wieder einmal von Elternseite. Diesmal aus der Landeshauptstadt. Christian Czesla ist Steuer- und Unternehmensberater in Stuttgart.

Im Anschluss an unsere letzte Verhandlungsrunde weitet er – ausgehend von der Situation der KRUX AG – den Blick auf wirtschaftliche Zusammenhänge. Wir kommen auf veränderte Anforderungen in einer sich verändernden Arbeitswelt zu sprechen. Und plötzlich haben wir sie berührt: die latente Frage. »Ein junger Mann aus meinem Bekanntenkreis«, erzählt Herr Czesla, »nach erstklassigem Abitur hat er Medizin studiert. Ein feiner Kerl, der alle Voraussetzungen für seinen zukünftigen Beruf mitbringt. Sein Examen hat er mit 1,0 bestanden. Jetzt jobbt er als Krankenpfleger. Infolge drastischer Kürzungen im Gesundheitswesen bekommt er keine Anstellung ...«

Das sitzt. Es ist, als ob der Blick aller Beteiligten für Minuten anhaltend in die Sackgasse gerichtet sei, an deren Anfang sie sich

möglicherweise befinden. Offenbar sind die meisten davon ausgegangen, dass die Engführung zum Arbeitsplatz durch eine Erfüllung der Anforderungen (durch die etwas gelungenere Anpassung ans System) letztlich passierbar wäre. Mit einer 1,0 aber scheint nach dieser Richtung hin alles ausgereizt. – Was also tun? – Mit dieser Frage wird Herr Czesla den Rest der Stunde überförmlich umlagert.

Wie wenig Anreize wir als Schule doch bislang bieten, abseits der eingefahrenen Gleise den Weg in eine im Umbruch begriffene Welt zu suchen ...

In der Nachbesprechung entdecken wir mehr Fehler, als mir lieb ist. Insbesondere zu Beginn der zweiten Woche (das geht auch aus der schriftlich vorliegenden Auswertung der Schüler hervor) haben wir viele überfordert. Die erste Erprobung des Intranet hätte nicht mit der Beschäftigung mit den spielinternen Nachrichten zusammenfallen dürfen. Überhaupt hätten die Rollen auf konventionellen Unterrichtswegen gediegener vorbereitet werden können. Mehr Feedback-Runden hätten mehr Bewusstsein für die einzelnen Arbeitsschritte erzeugt usw.

Doch sind wir uns einig: Wir werden dem Projektgedanken treu bleiben.

Rüdiger Iwan

*Verhandlungen der
»Geschäftsführung«*

