

Jürgen Oelkers

Gute Schule ist machbar^{)}*

Gute Schule ist machbar - Aber weiss das auch die Öffentlichkeit? Von aussen gesehen sind deutsche Debatten über Bildungspolitik merkwürdige Erscheinungen. Das Wort „Bildung“ hat eine so herausgehobene Bedeutung (und Betonung) wie in keinem anderen Land, entsprechend hoch sind die Erwartungen und entsprechend niedrig sind die Stufen der öffentlichen Alarmierung.

Kennzeichnend für den Diskurs sind eine Rhetorik mit starker Neigung zur Übertreibung, martialische Schlagwörter, häufig auch dramatische Untergangs- und Rettungsphantasien, die direkt mit dem Nirgendwo verbunden sind. Lobbies wie die der Lehrer oder der Eltern scheinen nicht Interessen, sondern höhere Werte zu vertreten und vom Staat wird erwartet, dass jedes Anliegen unmittelbar zu erfüllen ist.

Die profane Wirklichkeit kommt selten in den Blick oder wird so idealisiert, dass man sie nicht wiedererkennt. Wer deutsche Schulen besucht, könnte meinen, dass sie bewusst übersehen werden sollen. Was sie ausmacht, ist nicht das, worüber diskutiert wird und dass sie einfach gut sein können, ist ein Thema bei Preisverleihungen, etwa wenn die Lokalzeitungen berichten.

Es handelt sich nicht um „Realitätsverlust“, weil das bedeuten würde, die Realität schon einmal besessen zu haben. 1964 war von der „Deutschen Bildungskatastrophe“ die Rede, 2001 wurde der „PISA-Schock“ erfunden und vor wenigen Jahren geriet das „Turboabitur“ in die Schlagzeilen. Auch der „Erziehungsnotstand“ wird regelmässig ausgerufen und die Zukunft der Kinder muss ohnehin immer gerettet werden.¹

Irgendwie hat das System: Als vor neunzig Jahren die Grundschule eingeführt wurde, ist von den Elternverbänden der Vorwurf erhoben worden, dass dadurch die Begabten am schnelleren Vorankommen gehindert werden.² Heute wird die Ganztagschule bekämpft, weil sie mit drei Stunden mehr pro Tag und Mittagessen die Kinder um ihr Leben betrügen würde.³ Balletstunden und Reitunterricht scheint es nicht zu geben.

Das Wort „Turboabitur“ würde in der Schweiz niemand verstehen, Ganztagschulen sind in Frankreich seit 1882 Gesetz und akzeptierte Praxis, vierjährige Grundschulen gibt es

^{*)} Vortrag auf dem ersten Kongress der Deutschen Schulakademie am 14. November 2016 in Berlin.

¹ Petra Gerster/Christian Nürnberger: Der Erziehungsnotstand. Wie wir die Zukunft unserer Kinder retten. 7. Auflage. Berlin: Rowohlt 2002.

² Jürgen Oelkers: Gesamtschule in Deutschland. Eine historische Analyse und ein Ausweg aus dem Dilemma. Weinheim/Basel 2006, S. 45.

³ So die Kinderbuchautorin Cornelia Funke am 7. November 2016 im ZDF-Morgenmagazin.

in Europa nur in Deutschland und in Österreich und bislang ist nicht bekannt, dass ein „Schock“ den Bildungskreislauf lahmlegen kann.

Amerikanische Debatten gehen neuerdings von einem Bildungsdesaster aus, aber nicht, weil obskure „Katastrophen“ drohen, sondern weil sich die Finanzierung der öffentlichen Bildung dramatisch verschlechtert hat.⁴ Das wäre eine echte Krise und davon gibt es in Deutschland nicht mal Anzeichen. Doch wenn mehr Geld in Bildung investiert wird, ist das nie genug.

In der Öffentlichkeit droht überall Ungemach in Erziehung und Bildung, und dies in beliebigen Mischungen: „Helikoptereltern“ sind die natürlichen Feinde der Lehrer, die zunehmend „kleine Tyrannen“ vor sich sehen, denen „digitale Demenz“ droht, wenn die Erwachsenen nicht endlich das „innere Kind“ in sich entdecken. Ich zitiere die Bestsellerlisten der letzten Jahre.⁵

Der „Sputnik-Schock“ ist inzwischen fast sechzig Jahre alt. Seitdem weiss man eigentlich, dass mediale Alarmierungen selten mit brauchbaren Reformstrategien verbunden waren.⁶ Auch die besten Absichten können schnell einmal das Gegenteil von dem bewirken, was eigentlich erreicht werden sollte. Man denke an den amerikanischen Krisenreport *A Nation at Risk* (1983),⁷ der mit einer nationalen Entwicklungsstrategie viele Schulen in den Ruin getrieben hat.⁸

Ein nicht ganz so ruinöses Beispiel aus Deutschland ist die berühmte Bildungsplanung der siebziger Jahre, die mit hohen Erwartungen begonnen wurde und am Ende nur gezeigt hat, wie prognoseschwach die zentralen Annahmen gewesen sind. Es trat nie ein, was eigentlich eintreten sollte und das ist irgendwie ja auch beruhigend.

Selbst die DDR hatte keine Bildungsplanwirtschaft, sondern nur Quoten zur Begrenzung des Abiturs, was viele konservative Eltern heute gerne wieder hätten. Aber dann müsste man auch die freie Schulwahl nach der Grundschule begrenzen und sollte am besten wieder Vorschulen für die Gymnasien einführen.

⁴ The New York Review of Books Vol. LXIII, No. 15 (October 13-26, 2016), S. 28-30.

⁵ Josef Kraus: Helikopter-Eltern. Schluss mit Förderwahn und Verwöhnung. Reinbek: Rowohlt Verlag 2013. Michael Winterhoff: Warum unsere Kinder Tyrannen werden oder: Die Abschaffung der Kindheit. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus 2008. Manfred Spitzer: Digitale Demenz. Wie wir uns und unsere Kinder um den Verstand bringen. München: Droemer Verlag 2012. Stefani Stahl: Das Kind in dir muss Heimat finden. Der Schlüssel zur Lösung (fast) aller Probleme. München: Kailash Verlag 2015.

⁶ P.B. Dow: Schoolhouse Politics: Lessons from the Sputnik Era. Cambridge, Mass./London: Harvard University Press 1991.

⁷ A Nation at Risk: The Imperative for Educational Reform. A Report to the Nation and the Secretary of Education United States Department of Education by The National Commission on Excellence in Education. April 1983. Washington, DC: U.S. Department of Education 1983.

⁸ Diane Ravitch: The Death and Life of the Great American School System. How Testing and Choice Are Undermining Education. New York: Basic Books 2010.

Heisst dieser Befund nun, dass sich Bildung der Planung entzieht? Nimmt man den Begriff Humboldts, dann muss man die Frage bejahen. Die Bildung des freien Subjekts ist eigensinnig und entzieht sich der Planbarkeit, wie jeder an seinem eigenen Bildungsgang ablesen kann. Jemanden wie mich hätte niemand planen können.

Aber wenn wir über die öffentliche Schule sprechen, dann geht es nicht um das „Subjekt“ der Philosophie, sondern um die organisierte Bildung der rund 11 Millionen Kinder und Jugendliche, die im Schuljahr 2015/2016 allgemeinbildende Schulen in Deutschland besucht haben.⁹ Wir sprechen also von grossen Zahlen in einem differenzierten System, das für die Bildung verlässliche Grundlagen legen, weiterführende Interessen anregen und die Lernfreude wachhalten soll.

Allein das ist Aufgabe genug, wenn man vor Augen hat, dass zehn oder mehr Schuljahre unweigerlich mit Abnutzungserfahrungen einhergehen. Das steht nicht in didaktischen Theorien, die schulische Bildung verlustfrei erwarten, und weil das extrem unwahrscheinlich ist, sind wahrscheinlich Kompetenzstufen erfunden worden.

Gute Schulen sind die, denen es gelingt, die Abwärtsspirale der Lernfreunde aufzuhalten, ohne auf die „intrinsische Motivation“ zu setzen, die dann ausbleibt, wenn man auf sie wartet. Dagegen hilft guter Unterricht und der muss das Kriterium Herbarts erfüllen, er darf nicht langweilig sein.¹⁰ Das Kriterium stammt aus dem Jahre 1808 und niemand weiss, wie oft es erfüllt worden ist. Aber es sagt etwas aus über Qualität.

Bildungsreformen müssen nicht gelingen, im Gegenteil, man könnte die Reformgeschichte auch von ihren Flops her schreiben, von dem, was nicht gelungen ist und auch nie gelingen konnte, weil die realen Bedingungen, unter denen die Schulen arbeiten, übersehen wurden. Ich kenne keine Reform, die von dem ausgegangen wäre, was der grosse Bildungsforscher Philip Jackson „the daily grind“ genannt hat, die tägliche Mühsal des Berufs.¹¹

Ein Beispiel für Flops ist die - wörtlich zu nehmen - grossspurige Einführung der Sprachlabore vor fünfzig Jahren, als Behaviorismus die Lerneffizienz zu steigern schien und man glaubte, mit verlässlich wirksamen Verstärkungstechniken das Sprachenlernen beschleunigen zu können. Die Einführung war teuer, die Effekte gering und am Ende stand die Ausmusterung mit Freigabe zum Staubansetzen.¹²

Ein anderes Beispiel sind die zahllosen Lehrplanrevisionen, die nur einen wirklichen Effekt hatten, nämlich dass die Lehrplanwerke immer umfangreicher wurden. Die Lesbarkeit war keine Planungsvorgabe und die Praxistauglichkeit basierte auf dem Prinzip Hoffnung.

⁹ <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Schulen/Schulen.html>

¹⁰ „Langweilig zu seyn ist die ärgste Sünde des Unterrichts“ (= Johann Friedrich Herbart. Allgemeine Pädagogik aus dem Zweck der Erziehung abgeleitet. Göttingen: Bey Johann Friedrich Röwer 1806, S. 154).

¹¹ Philip W. Jackson: Life in Classrooms. Reissued with a New Introduction. New York/London: Teachers College Press 1990, S. 1-37.

¹² Anne Bosche/Michael Geiss: Das Sprachlabor - Steuerung und Sabotage eines Unterrichtsmittels im Kanton Zürich, 1963-1976. In: Jahrbuch für Historische Bildungsforschung, Band 16 (2011), 119-139.

Mit Lehrplänen, kann man daraus lernen, steuert man nicht den Unterricht, sondern beruhigt die Bildungspolitik.

Fragen der Wirksamkeit stellten sich erst, als empirisch genauer hingeschaut wurde und die Ergebnisse die Öffentlichkeit alarmierten. Dabei wurde zweierlei deutlich, die Sprache der grossen Ziele erreicht nicht das Klassenzimmer und was immer unter „Wirksamkeit“ verstanden wird, entscheidend für den Erfolg ist die Qualität jeder einzelnen Schule und ihres Unterrichts.

Die „gute Schule“ war schon das Thema der achtziger Jahre, wenngleich nicht als Praxis der Schulentwicklung. Zuvor war „Schulqualität“ gleichbedeutend mit der Frage der Ausstattung. Schulen wurden besser, wenn sie mehr Stellen erhielten, ein Spiel, das die Bildungspolitik bis heute gerne spielt, weil damit die Kritik der Eltern besänftigt werden kann.

Ruhe an der Schulfront, nennt man das in den Ministerien. Aber die Frage ist nicht, ob es mehr Stellen gibt, sondern was die Schulen damit anfangen. Ähnlich bei den Klagen über den Stundenausfall: Entscheidend ist nicht, dass Stunden ausfallen, sondern was passiert, wenn sie stattfinden.

Schul- und Unterrichtsqualität ist keine feste Zielgrösse, die man erreichen oder nicht erreichen kann. Vielmehr muss man das tun, was der Verwaltung schwer fällt, nämlich den *Prozess* betrachten, den eine Entwicklung auslöst. Die Verwaltung regiert mit Erlassen und Schulen sind grosse Künstler in der kreativen Interpretation von Erlassen und damit erreicht man ein Ziel, das nie genannt wird und doch Konsens ist, nämlich dass sich möglichst wenig ändert.

Wer sich auf Wandel einlässt, muss anders denken, nicht von oben nach unten, sondern von unten nach vorn in die eigene Zukunft. Das setzt voraus, was in der deutschen Schulgeschichte nie ein Thema war, nämlich *Autonomie*. An sich sind Schulen nachgeordnete Behörden.

Was ich damit plakativ gesagt habe, ist nicht ganz richtig, denn die seit den fünfziger Jahren immer wieder kritisierte „verwaltete Schule“¹³ war weit autonomer, als sie sein sollte, weil niemand Schulen wirklich „steuern“ kann und die Schulaufsicht loyal sein muss. Damit ist das Risiko verbunden, den Status Quo zu sichern, Herausforderungen zu scheuen und genau damit zufrieden zu sein.

Heute geht es um *Entwicklungsautonomie*, also um Prozesse und Strategien, wie sich jede Schule auf den Weg machen kann, besser zu werden. „Besser“ ist keine Formel für „Produktoptimierung“, sondern für Qualitätsentwicklung in einem pädagogischen und nicht in einem betriebswirtschaftlichen Verständnis. Wir haben uns ja an eine Sprache gewöhnt, die von „Input“ und „Output“ ausgeht und dazwischen einen magischen Gewinn erwartet.

¹³ Hellmut Becker: Die verwaltete Schule. Gefahren und Möglichkeiten. In: Merkur 8. Jahrgang, Heft 12 (1954), S. 1155-1177.

Ökonomisch ist alles ein „Produkt“, was hergestellt und verkauft werden kann. In der Schule wird Lernen beeinflusst, ohne dass am Ende ein „Produkt“ steht - das würde die heutigen Kinder doch sehr unterschätzen. Neu sind nicht die Ziele des Unterrichts, der ja immer Lernen beeinflussen soll, neu ist die Vorstellung, dass sich jede Unterrichtspraxis von jedem Lehrer und jeder Lehrerin weiterentwickeln lässt, also nicht einfach mit dem Ende der Ausbildung gegeben ist.

Wir haben in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren gelernt, wie Schulentwicklung geht und warum der Unterricht im Zentrum steht. Zuvor haben wir darüber geredet, Konzepte erwogen, Bedenken getragen und Begriffe gewälzt, wie man das in der deutschen Pädagogik denn so macht. Aber „Entwicklung“ ist keine Kopfgeburt, man muss sich auf praktische Probleme einlassen, nach Lösungen suchen und vor allem von anderen lernen.

Die stärkste Kraft ist die des guten Beispiels, was in der theoretischen Diskussion eher eine verdächtige Grösse ist, weil die Beispiele nie einer Theorie entsprechen und sich der Vorhersage entziehen. Man sollte auch nicht von „best practice“ sprechen, weil das ein Ranking voraussetzt, das es nur in der Selbstdarstellung gibt, mit allen Risiken, sich lächerlich zu machen. VW sagt heute nicht mehr „das Auto“.¹⁴

Gute Beispiele entstehen mit guten Ideen und müssen in der Praxis überzeugen, also brauchen nicht den Segen einer pädagogischen Theorie. Das Know How setzt sich aus vielen Quellen und Erfahrungen zusammen, ist also eklektisch und muss vor Ort bestehen, was auch heisst, dass es sich ständig ändert.¹⁵

Schulen sind tatsächlich „lernende Systeme“, doch für sich genommen, ist das trivial; entscheidend ist, *wie* sie lernen, *von wem* sie lernen und *was* sie davon für ihre Entwicklung wirklich brauchen können. Erst unterwegs sieht man, wie weit die Visionen zu Beginn tatsächlich getragen haben.

Diese Einsicht ist neu, man „erfüllt“ nicht einfach den Lehrplan, was ohnehin nur dann gilt, wenn Eltern Kritik üben; vielmehr sucht man nach neuen Lösungen, akzeptiert neue Probleme und sucht Bündnispartner. Dazu zählt seit 2006 auch der Deutsche Schulpreis. In den folgenden zehn Jahren ist vor allem diese Vision der vernetzten Schulentwicklung mit einem deutlichen Qualitätsrahmen akzeptiert worden.

„Schulen lernen von Schulen“ hiess ein Entwicklungsprogramm das in der Schweiz durchgeführt wurde¹⁶ und in eine ähnliche Richtung geht wie die Deutsche Schulkademie, nur eben mit den schweizerischen Besonderheiten, die niemand „Kantönligeist“ nennen

¹⁴ <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-neue-werbekampagne-loest-das-auto-ab-a-1075568.html>

¹⁵ J.J. Schwab: The Practical: A Language for Curriculum. In: The School Review Vol. 78, No. 1 (November 1969), S. 1-23.

¹⁶ <http://www.projekt-sls.ch/> Im Projektbeschrieb heisst es: „Im Laufe von projekt-sls wurden 22 innovative Schulentwicklungsprojekte von Primar- und Sekundarschulen im Kanton Zürich ausgezeichnet; diese wurden an Vernetzungstagungen und über unsere Homepage vorgestellt, so dass sich andere Schulen mit den Preisträgerschulen austauschen und von deren Erfahrungen profitieren konnten“.

würde, weil jeder einem Kanton zugehört und der eigene Kanton keinen Diminutiv erlaubt. Auch „Fränkli“ sagt kein Schweizer.

Aber die Grundidee ist mit der Schulakademie vergleichbar: Gute Schulen sind „machbar“,

- wenn sie sich anspruchsvolle Ziele setzen,
- aus den Erfahrungen lernen, gerade aus den schlechten,
- gute Beispiele beachten,
- unverwechselbar werden
- und ihren Platz in der lokalen Öffentlichkeit finden.

Die Ziele müssen zu den Möglichkeiten passen, die eine Schule hat, sie müssen überprüft und angepasst werden, keine Schulentwicklung ist eine Einbahnstrasse und man muss sich Beulen holen können. Sonst findet man nie heraus, welche Lösung besser ist. Die Qualität zeigt sich in den Leistungen, der Schüler wie der Lehrer, aber auch in der Transparenz der Entwicklungsschritte, in der Kommunikation nach innen wie nach aussen, im Schulleben und in dem Mass, wie die Schule Unterstützung erfährt.

Eine zentrale Rolle nimmt die Schulleitung ein,¹⁷ die die Entwicklung moderiert, selbst Ideen generiert, Kontakte zu andern Schulen herstellt und die Entwicklungsziele in der Öffentlichkeit vertritt. Die Schulleitung muss auch dafür sorgen, dass das Kollegium hinter der Entwicklung steht, die Eltern als Ressource verstanden werden und die Schüler zentraler Teil des Prozesses sind.

Gute Forschung, die nicht abstrakt mit Theorien belehrt, sondern konkret beschreibt und überprüft, kann dabei helfen. Auch das ist erst ein Ergebnis der letzten beiden Jahrzehnte: Forschung kann für die Entwicklung von Schule und Unterricht nützlich sein, allerdings muss sie sich verständlich machen und ihre Begriffshybriden nicht mit einer Bereicherung der deutschen Sprache gleichsetzen.¹⁸ Forschung muss Evidenzen vermitteln, die brauchbar sind für die Entwicklung und mit denen sich auch Zielkonflikte bearbeiten lassen.

Alarmierungen braucht man dann eigentlich mehr und auch auf immer neue bildungspolitische Einfälle kann man verzichten. Eine einmal begonnene Schulentwicklung ist komplex, anstrengend und dauert Jahre, was auch heisst, dass die Akteure auf andere Herausforderungen gerne verzichten werden. Das Prinzip der ständigen Erneuerung ist nur zu ertragen, wenn nicht jeden Tag etwas Neues verlangt wird und man an den Innovationen, die man sich vorgenommen hat, in Ruhe arbeiten kann.

¹⁷ Gabriele Stemmer Obrist: Schule führen. Wie Schulleiterinnen und Schulleiter erfolgreich sein und woran sie scheitern können. Bern: Haupt Verlag 2014.

¹⁸ Man denke an merkwürdige Ausdrucksweisen wie „Bildungsmonitoring“, „ko-konstruktive Lernumgebungen“, „Selbstförderungskompetenz“ oder das unvergleichliche „Klassenzimmermanagement“. sagte man dazu Schulaufsicht, pädagogisches Verhältnis, Selbsterziehung und Umgang mit Schülern.

Man stelle sich vor, eine Legislaturperiode beginnt *ohne* Reformen und ein deutscher Kultusminister würde sagen, er lasse sich daran messen, dass niemand ihm etwas anderes einredet. Bislang beginnt ja jedes Mal aufs Neue nunmehr die Reform, die alle bisherigen übertrifft, statt von den vielen vergeblichen Versuchen zu lernen und die Schulen sich entwickeln zu lassen.

Aber ich weiss natürlich, wie attraktiv ständige „Bildungskatastrophen“ sind, die die Politik antreiben und Nichtstun nicht vertragen. Bildungsdiskurse verlangen Defizite, die nie enden und ständig erneuert werden. Auch deswegen ist eine Ruhezone wenig wahrscheinlich und Aufregung auch weiterhin garantiert.

Man hört inzwischen bange Fragen, wohin das Internet die Schule treiben wird und natürlich gibt es Fernsehphilosophen, die darauf auch eine patente Antwort haben. Allerdings sind die Antworten selten von Kenntnis getragen und enden meistens in Systemkritik, die nur zur Radikalisierung taugt und sonst blass bleibt. Die Entschulung der Gesellschaft hat schon Ivan Illich vergeblich herbeireden wollen.

Die Schule wird das tun, was sie immer getan hat, nämlich neue Technologien für die eigene Entwicklung nutzen, ohne ihren Auftrag der Allgemeinbildung preiszugeben. Lehrer werden nicht überflüssig und blosses Coaches ohne Bezug zur Klasse und zum Unterricht werden nicht das Hattie-Kriterium der Wirksamkeit erfüllen.

Jedenfalls kann man nicht sagen, „auf den Coach kommt es an“ so wie man auch dann noch gesagt hat, „auf den Lehrer kommt es an“, als das männliche Geschlecht deutlich auf dem Rückzug war. Gemeint ist die verantwortliche Lehrerin, bzw. der verantwortliche Lehrer, die mit ihrer Person unterrichten und dabei überzeugen müssen. Das ist eine grosse Aufgabe, aber zugleich auch ein hohes Gut.

Zum Schluss noch etwas Pathos: In einer demokratischen Gesellschaft muss die öffentliche Schule überzeugen und zwar mit ihrer Leistungen und so mit ihrer Qualität. Sie muss sich entwickeln, damit auch für die künftigen Generationen eine verlässliche Bildungsversorgung gegeben ist. Dafür stehen gute Schulen ein und dass sie „machbar“ sind, zeigt dieser Kongress.