

# Die relativ autonome Schule als sich selbst-optimierendes System

*von Helmut Krebs*

Der folgende Beitrag fußt auf Thesen, die ich für das Zukunftsforum Schule der Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin, erarbeitet habe.

Ich stelle ein ordoliberales Modell vor. „Ordo“ zielt auf einen allgemeinverbindlichen Rahmen und liberal auf die Freiheitsrechte der Spieler. Ein Rahmen ist unerlässlich und muss sauber definiert werden. Es besteht ein großer Unterschied zwischen einer Familie, die in einem offenen Gespräch darüber debattiert, wo der nächste gemeinsame Urlaub verbracht werden soll. Die einen wollen in die Berge, die anderen ans Meer, die Tochter bevorzugt einen Ponyhof und der Sohn würde am liebsten ins Fußballcamp, das zeitgleich stattfindet. Ein Schulsystem, das alle möglichen Ziele zulässt, befindet sich auf einem Schlingerkurs. Es kann weder seinen gesellschaftlichen Auftrag erfüllen, für den in Deutschland immerhin mehr als 130 Milliarden Euro aus Steuergeldern aufgebracht werden, noch lässt sich die Qualität der Arbeit aufgrund fehlender Kriterien bewerten. Ohne Rahmen betreiben Schulen zweckfreie Spiele. Wenn klar ist, dass dieser Gipfel und kein anderer das Ziel der Wanderung sein soll, dann sind Debatten über die besten Wege fruchtbar und die Ergebnisse liefern konkrete Rückmeldungen über die Entscheidungen.

Der Wortbestandteil „liberal“ bezieht sich auf die Freiheitsrechte der Akteure, die handelnd und kommunizierend ihren eigenen Verstand benutzen, um auf bestmögliche Weise die eigenen Interessen und die subjektiv verstandenen allgemeinen voranzutreiben. Niemand ist im Besitz allen Wissens und niemand kann die Zukunft voraussagen. Eine offene Gesellschaft und ihre Subsysteme, darunter die Schulen, können nicht auf eine letzte Instanz zurückgreifen, wie es autoritäre geschlossene Systeme tun. Sie haben keine Glaubenskongregation, keinen Guru, keinen Lehrmeister, zu dessen Füßen sie kauern. Sie sind auf einen evolutiven Prozesse verwiesen, einem Such-und-Irrtums-Verfahren, bei dem sie das verstreute Wissen in einzusammeln, austauschen, praktisch erproben, die Ergebnisse bewerten und im nächsten Schritt den vorherigen zu korrigieren. Im besten Fall sind es sich selbst optimierende Systeme, im schlechten ineffiziente, chaotische oder erstarrte.

## **Bildung im Rahmen der Aufklärungsideen**

Die Ziele und Aufgaben der Schule stehen im Spannungsfeld von Sozialisation und Individuation. Sozialisation zielt auf die Befähigung zur Teilnahme am gesellschaftlichen Leben, insbesondere die wirtschaftlichen und staatsbürgerlichen Kompetenzen. Individuation zielt auf die Persönlichkeitsbildung, die den Eigenwert eines jeden Menschen achtet und seine Autonomie schon von der Kindheit an fördert und mit entsprechenden Kompetenzen unterfüttert.

Im Unterschied etwa zu chinesischen Ideen eines kollektiven Allgemeinwohls orientieren sich die westlichen freiheitlichen Demokratien am Ideal des mündigen Bürgers. Alle staatliche Macht geht vom Bürger aus, der sie in fairen Wahlen Parlamentariern seines Vertrauens überträgt und periodisch bestätigt oder verwirft. Die Mündigkeit der Bürger stellt hohe Anforderungen an die geistigen Fähigkeiten der Wähler. Mit Kant appellieren wir dazu, sich seines eigenen Verstandes zu bedienen und die anstrengende und schwierige Mühe des Denkens nicht an andere zu delegieren, weder an eine absolute Partei noch an eine Kirche noch an sonstige unkritischere Autoritäten. Der pluralistische Diskurs ist die Luft, die eine offene Gesellschaft braucht. Demokratie basiert auf dem Pluralismus, nicht umgekehrt. Denn wenn die obsiegende Partei ihre Macht missbraucht, um die unterlegene zu unterjochen, verwandelt sie sich in eine Diktatur. Andererseits ist es sehr wohl möglich und an diversen Höfen praktiziert worden, dass Pluralismus Bestandteil absolutistischer Politik ist, indem Dispute innerhalb des Beraterstabs erwünscht waren, so lange die Souveränität des Herrschers außer Frage blieb. (Die Parallelen zwischen den politischen Systemen des post-maoistischen Chinas und des aufgeklärten Absolutismus springen ins Auge.)

Weiterhin sind zu den festen Fundamenten der liberalen Demokratien die marktwirtschaftliche Kooperation, eine einheitliche Rechtsordnung und zahlreiche öffentliche Güter zu zählen. Das staatliche Schulwesen selbst ist ein solches und eine hervorragende Errungenschaft im fortschrittlichen Prozess der Zivilisation. Öffentliche Güter tragen nicht nur zum Gelingen von Märkten bei (wie etwa das Rechtswesen, die Infrastruktur usw.). Sie sind auch Bedingungen, die die Lebenschancen gerade der wirtschaftlich weniger begüterten Bürger entscheidend verbessern. Hier sind das Gesundheitswesen und das Bildungssystem an prominenter Stelle zu nennen. Öffentliche Güter ziehen ihre Berechtigung aus dem Allgemeinwohl, denn schließlich werden sie aus Zwangsabgaben aller Steuerzahler finanziert. Ihre Ergebnisse müssen daher auch im Bezug auf das Allgemeinwohl gemessen werden. Das gilt auch für die Bildungspolitik. Das Allgemeinwohl definiert sich im Hinblick auf das menschliche Streben nach Verbesserung seines Lebens. Es unterliegt dem Prinzip des größtmöglichen Glücks der größtmöglichen Zahl. Schulen müssen die abgehenden Schüler auf ihre nächsten und langfristigen Aufgaben vorbereiten, nicht nur durch die erworbene Diskursfähigkeit, sondern darüber hinaus durch den Kanon an grundlegenden Wissensbeständen und Kulturtechniken.

Die beiden Kernaufgaben der Sozialisation und Individuation bedingen sich gegenseitig. Die Mündigkeit des freien Bürgers setzt seine Eigenverantwortlichkeit voraus. Und Eigenverantwortlichkeit setzt Fähigkeiten voraus, der Verantwortung gerecht werden zu können. Um Eigenverantwortung auch der Schulen soll es hier gehen.

Der mündige Bürger entwickelt sich optimal in einer Schule, deren Bildungsziele den Idealen der Aufklärung entsprechen. An zentraler Stelle steht die Freiheit des Denkens und Handelns. Freiheit ist die Leitidee und gewissermaßen die Nabe eines Sterns konkreter Begriffe. In Anlehnung an Steven Pinkers Buch „Aufklärung jetzt“ fasse ich sie unter vier Kategorien zusammen: Wissenschaft, Fortschritt, kritische Vernunft und Humanismus. Für alle mit öffentlichen Mitteln geförderten Schulen sollen diese Werte verbindlich gelten.

*Wissenschaft* misst den Wert von Theorien an Tatsachen, den Wert von Urteilen an gewichteten Gründen, unterliegt den rationalen Methoden des Denkens, folgt den Prinzipien der Konsistenz (Einheitlichkeit), Widerspruchsfreiheit und Einfachheit (Ockhamsches Rasiermesser). *Fort-*

*schrift* beschreibt einen geschichtlichen Prozess, in dem sich die Übel verringern und die Freiheitsgrade möglichst aller sich mehren. *Kritische Vernunft* klärt die legal-rationalen Beziehungen offener Gesellschaften in einem Kontext von Tradition, äußerer und innerer Natur und der Handlungswillkür der Individuen. Sie zielt auf die Spielregeln in denen offene Gesellschaften überhaupt möglich sind, namentlich die prinzipielle Anerkennung von Ungleichheit der tatsächlichen Verhältnisse sowie des durchsetzbaren allgemeingültigen Rechts bei rechtlicher Gleichheit aller Bürger. *Humanismus* äußert sich in verbrieften Mindestansprüchen, die der Würde des Menschen Geltung verschaffen, so das Recht auf Leben, körperliche Unversehrtheit usw. Humanismus sieht im Anderen niemals nur Mittel zum Zweck, sondern zugleich Selbstzweck, die autonome Person.

## **Bewertung und Niveau der Bildungsergebnisse**

Bildungserfolg definiert sich über diese Ideale, die als übergeordnete Bildungsziele fungieren. Insofern sie in Unterricht und Schulkultur einfließen, bauen die Bildungseinrichtungen die Fundamente der offenen Gesellschaft.

Schule darf nicht als Instrument zur radikalen Gesellschaftsveränderung missbraucht werden. Dem Freiheitsgedanken widersinnig sind Modelle, die den Prinzipien der freien und sozialen Marktgesellschaft entgegenstehen. Wissenschaftsfeindliche, romantische, weltfremde, anti-liberale oder einem Irrationalismus huldigende Bestrebungen sowie ideologische Ausrichtungen sind nicht förderwürdig. Ich spreche hier von den Kreationisten, Esoterikern, den Sekten, von der Anthroposophie, der Home-School-Bewegung und dergleichen. Es ist an der Zeit, die Säkularität der Schulen zu Ende zu führen. Die Prinzipien des Pluralismus und der Toleranz sind mit konfessionellem Religionsunterricht im Rahmen des Unterrichts an öffentlichen Schulen nicht zu vereinbaren, wohl aber die Vermittlung der Werte der Aufklärung.

Schule soll auch keine Reparaturanstalt für alle möglichen gesellschaftlichen Defizite sein. Reflexhaft delegieren Politiker der Schule weitere Aufgaben zu, wenn alarmistische Kampagnen durch die Medien geistern. Sie sollen das Klima retten, die Arten erhalten, Gewalt eindämmen, Migranten integrieren, Drogenmissbrauch verhindern, die Umwelt schützen, Mobbing in social media unterbinden, der Magersucht und Fettleibigkeit vorbeugen usw. All dies berührt die Schule, doch ist sie kein Universalschlüssel. Der humboldtsche Bildungskanon kann nur zu Lasten der Kernaufgaben der Schule ins Unendliche erweitert werden. Schule kann nicht alles, aber sie kann ihre Kernaufgaben erfüllen. Der Bildungserfolg zeigt sich in validierbaren Ergebnissen.

Er zeigt sich als erstens als *Lebenstüchtigkeit*. Damit sind gemeint die Ausbildungs- und Hochschulreife, die von Ausbildungsbetrieben und Hochschulen eingefordert werden. Zur Lebenstüchtigkeit gehören aber auch Tugenden wie Standfestigkeit beim Vertreten der eigenen Meinung, Belastbarkeit, Zielstrebigkeit und ein ausreichendes Maß an Frustrationstoleranz, Selbstbeherrschung und ein Interesse an gesellschaftlichen Fragen. Das leitet zum nächsten Kriterium über, der *Denk- und Sprachfähigkeit* und zum dritten einem breiten *Allgemeinwissen*. Um gesellschaftliche Fragen zu begreifen und eigene Standpunkte zu erarbeiten und zu vertreten muss der Verstand geschult, die mutter- und fremdsprachliche Ausdrucksfähigkeit und die kommunikativen Kompetenzen entwickelt werden. Dazu unerlässlich ist ein breit angelegtes systematisches Grundwissen in den Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaften. Beträchtliche Defizite

lassen sich in vielen Fächern feststellen. Die Schulabgänger der vergangenen Jahrzehnte verfügen aus meiner Sicht unzureichende Geschichtskenntnisse. Sie können beispielsweise geschichtliche, vorgeschichtliche und naturgeschichtliche Zeitfenster unzureichend unterscheiden. Ihnen fehlt in einem erschreckenden Ausmaß basales naturkundliches oder ökonomisches Wissen. Wenn selbst in den öffentlich rechtlichen und den Qualitätsmedien Journalisten Wettererscheinungen oder Meeresbewegungen wie Nehrung und Zehrung als Klimaphänomene missdeuten, wenn sie nicht wissen, dass Korallenbänke mit dem sich hebenden Meeresspiegel mitwachsen? Wie kann es sein, dass die wohlstandsfördernde Funktion des Außenhandels nicht verstanden wird und die Notwendigkeit eines jeden Unternehmens, Gewinne anzustreben. Wir können mit den Ergebnissen der PISA-Studien nicht zufrieden sein.

Schulen können und dürfen sich Bildungsziele nicht selbst setzen. Sie arbeiten im Dienste der Gesellschaft. Sie müssen die Anschlussfähigkeit der Schulabgänger an die nachfolgenden Institutionen bewerkstelligen und sich im internationalen Maßstab vergleichen. Aus Eigennutz werden völlig autonome Schulen bequeme Wege dem steinigen vorziehen und jeden objektiven Maßstab für ihre eigene Arbeit verlieren. Bildungsziele gehören zum Rahmen, der von außen gesetzt wird. Zentrale Prüfungen, Vergleichsarbeiten und andere Validierungsmethoden sind für die Schulen unverzichtbare Orientierungszeichen. Ein an konkreten und anspruchsvollen Bildungszielen orientierte Schule wird Leistung von Schülern bejahen und belohnen. Noten, Ränge, Leistungs- und Aufnahmeprüfungen sind unverzichtbar. Das gilt auch für die Leistung der Lehrer.

## **Die zentrale Rolle der Lehrerpersönlichkeit**

Die Bildung von jungen Menschen, genauer gesagt, die Bedingungen, unter denen sich junge Menschen zu mündigen, sachkundigen und vernünftigen Bürgern bilden können, stellen in allen Schularten und Altersgruppen hohe Anforderung an die Lehrer. Wissen, Unterrichtstechniken und das Auftreten sind erlernbar. Darüber hinaus aber bringen gute Lehrer eine Begabung mit, die ihnen zu eigen ist, ohne darin ausgebildet worden zu sein. Sie äußert sich als Freude an den Schülern, die Begeisterungsfähigkeit für den Stoff und das Lernen überhaupt, die Lust daran, anderen eigenes Wissen weiterzureichen. Wir entdecken sie im Verstehen und Mitfühlen der Anvertrauten. Gute Pädagogik manifestiert sich in Hingabe, im Kleinen wie im Großen.

Die Auswahl geeigneter Menschen entscheidend für das Potenzial der Schulen. Das niedrige Ansehen des Berufsfeldes trägt mit dazu bei, dass viele Bewerber, die in anderen, vermeintlich anspruchsvolleren Branchen sich geringe Chancen ausrechnen, glauben, dass es für den Schulmeister noch reichen wird. Dabei gibt es nicht viele Berufe, die psychisch belastender und auf lange sich auszehrender und deren Probleme komplexer sind. Der Anteil der Lehrer an psychisch bedingter Berufsunfähigkeit ist überdurchschnittlich hoch. Pädagogische Begabung und eine gute Ausbildung begründen den Bildungserfolg. Gute Lehrer machen guten Unterricht. Im Blickpunkt jeder Schulreformbemühung sollte daher eine Verbesserung der Auswahl und Hebung der Lehrerkompetenz stehen. Faktisch aber stehen Lehreranwerbung, -auswahl, -ausbildung und eine lebenslange verbindliche Fortbildung im Schatten der Programme. Es sind die Stiefkinder der Schulpolitik.

Die pädagogische Begabung des Lehrers ist neben seinem fachlichen und Allgemeinwissen das wichtigste Kapital der Schulen, denn die personale Beziehung ist das A und O guten Unter-

richts. Was seit jeher allen Schülern bekannt ist, wurde durch die Hattie-Studie unwiderlegbar empirisch bewiesen. Nichts korreliert so stark mit dem Lernerfolg der Schüler wie die Lehrerpersönlichkeit, außer der intrinsischen Motivation der Schüler. Doch diese hängt selbst sehr stark vom Lehrer ab. Kinder lernen am meisten von und für die Lehrer, die sie lieben. Die Begeisterung für das eigene Fach überträgt sich auf die Schüler und das Fachwissen über das Lehrbuch hinaus stärkt ihr Vertrauen in die Kompetenz ihres Lehrers.

Schüler bevorzugen die „liebste“ Erziehung bei fachlicher Kompetenz. Kumpelhafte oder nicht fordernde, permissive Lehrer genießen geringes Ansehen. Am schlimmsten doch sind die Faulen und die Langweiler und diejenigen, die ihr Fachwissen nicht verständlich machen können. Solche schwach Befähigten vertun die wertvolle Lebenszeit der ihnen Anvertrauten und leisten der Bildung schlechthin einen Bärendienst. Die Erinnerung an Lehrer, die mir etwas geben konnten, begleitete mich bis heute. Es waren Vorbilder nicht nur im beruflichen Bereich sondern überhaupt.

Neben der fachlichen Leistungsorientierung muss eine erzieherische Verbindlichkeit zum Selbstverständnis der Schulen gehören. Schule muss nicht Spaß machen, sie ist für unsere Kinder ein Bereich des Ernstes, vergleichbar mit dem beruflichen der Eltern. Doch gerade dann bereitet Lernen Freude, wenn es die Anstrengung mit Erfolg krönt. Persönlichkeitsbildung braucht angemessene Forderung. Erfolg macht selbstbewusst. In den vergangenen Jahrzehnten ging es zu sehr darum, die Anforderungen zu senken, um die Zugänge zu verbreitern. Auch wurde die Individuation gegen die Sozialisation ausgespielt und nicht verstanden, dass sich Persönlichkeit nicht egozentrisch bildet. Verwöhnte Kinder sind ängstlich und bequem. Der Trend zu immer kleineren Klassen, zur Individualisierung durch gleitende Einschulung, gleitender Unterrichtsbeginn, individualisiertes selbstbestimmtes Lernen bildet nicht starke, sondern unsichere Persönlichkeiten. Kinder wollen dahin, wo die älteren Kinder sind und erwachsen werden. Sie wollen nicht kleine Kinder bleiben. Nicht das Kind ist das Maß aller Dinge. Peter Pan ist ein Märchen für die Seele von überforderten Erwachsenen.

Unterricht ist keine rein technische Aufgabe. Noch in einem gelungenen Video eines E-Learning-Programms spüren wir die Handschrift des begabten Lehrers, der es versteht, vom Unwissen schrittweise zum Begreifen zu führen. Die didaktische Meisterschaft reflektiert im Vortrag stets das innere Verknüpfen des Neuen mit dem Bekannten und sieht das Ergebnis als Endstück eines Denkprozesses nicht einfach als etwas Fertiges und damit zugleich als Ausgangspunkt weiterführender Fragen. Das Erkannte wird mit anderem in Bezug gesetzt und zu einem Wissensteppich verwoben. Wir sprechen dann von einem lebendigen Vortrag.

Guter Unterricht, das muss längst klar geworden sein, ist ein kreativer Akt und trägt eine persönliche Handschrift in Auswahl, Gewichtung und Vermittlung des Stoffes. Unerlässlich ist die pädagogische Freiheit der Lehrkraft. Sie darf nicht durch den zunehmenden Regulierungswahn erdrosselt werden. Pädagogische Freiheit und Verantwortung für den Schüler bedingen sich gegenseitig. Die Abwertung des unterrichtenden Lehrers zum bloßen Lernbegleiter zerstört das Fundament der Schule.

Kleine Klassen sind enorme Ressourcenverzehrer. Dabei ist es leichter eine sehr große Klasse interessierter Kinder als eine kleine Klasse voller desinteressierter zu unterrichten. Ein guter Lehrervortrag vor fünfzig Kinder kann eine leichtere Aufgabe sein, als eine kleine Klasse Unmotivierter zu „bespaßen“. Große Klassen ziehen mehr Frontalunterricht nach sich. Warum nicht?

Guter Frontalunterricht ist sehr effizient, wie wir von Hattie wissen. Die Lerneffizienz von Gruppenunterricht, offenen Lernangeboten, Freiarbeit und dergleichen muss dagegen kritisch hinterfragt werden. Sie korrelieren statistisch schwach mit Lernerfolg und wenn doch, sind sie sehr anspruchsvoll und zeitraubend in der Vorbereitung. Der Alltag sieht eher grau aus. Diese Methoden fressen ebenfalls enorme Ressourcen.

Schülerzentrierter Unterricht bindet die Arbeitskraft der Lehrer an die Vor- und Nachbereitung sowie an die Beobachtung und Validierung. Er stellt denjenigen, der Vorbild und Leader, Wissensvermittler und Begeisterer sein soll, an den Rand und konfrontiert den Schüler mit einer überkomplexen opaken Aufgabenstellung. Dieser Ansatz ist außerhalb der Unterrichtsstunden zeitraubend und in ihnen langweilig und monoton. Die Vormittage gehen kaum vorüber.

Niemand sollte gezwungen sein, sich diesem zivilisationsskeptischen, rousseauistischen Dogma zu unterwerfen. Zur pädagogischen Freiheit gehört auch die Methodenfreiheit. Der freie und eigenverantwortliche Lehrer widersetzt sich dem Konformitätsdruck der unausgegorenen Moden, die im Fünfjahresrhythmus aus den Hochschulen entlassen werden und sich epidemisch über das Land verbreiten, um nach Jahren wieder sang- und klanglos einzugehen. Wie überall erscheint uns Artenvielfalt wertvoller als Monokultur.

Sowenig wie sich die Schulen selbst die Bildungsziele stellen können, sind Schüler in der Lage, selbst über die Auswahl der Stoffe und der passenden Aufgaben zu entscheiden. Die idealistische Bildungsreformer der „Vom-Kind-Aus-Bewegung“, die in der romantischen Tradition stehen, glauben, dass die heutige Schule den natürlichen Bildungsdrang von Kindern ersticken. Ihnen liegt das Konzept der Entelechie zugrunde, das bei Pflanzen typisch ist. Doch Menschen finden zu ihrer eigenen Persönlichkeit in Gemeinschaften und gesellschaftlichen Herausforderungen. Die Bildungsgärtner nennen das abwertend Verschulung. Sie können jedoch nicht den Nachweis antreten, dass dem so ist. Bis heute konnte dieser Bildungsdrang in keiner von Zivilisation befleckten inneren Natur des Kindes aufgefunden werden. Er ist ein Mysterium. Tatsächlich weiß die Psychologie, dass alle Menschen unter Langeweile leiden können und mehr oder weniger neugierig sind. Sich mit unterhaltsamen Dingen zu befassen und Neues kennen zu lernen, erleben wir lustvoll, doch ebenso Entspannung und Berieselung mit Unterhaltungsangeboten. Das darf nicht mit einem Bildungsdrang verwechselt werden. Wenn Kinder in der Schule tun und lassen können, was sie wollen, werden nur Minderheiten ernsthaft und ausdauernd üben. Sie werden sich unterhaltsame Filme anschauen und mit den Mitschülern plaudern, spielen, necken oder toben. Die Homöostase des inneren Wohlbefindens wird sie leiten. Sie werden sich die Zeit vertreiben, aber nicht das tun, was wir unter lernen verstehe. Dazu gehört nicht nur die Abteilung 1 mit interessanten Geschichten von Dinosauriern und Schwarzen Löchern, sondern auch Abteilung 2 mit Vokabeln, Grammatik, komplizierten Fachbegriffen und Rechenaufgaben.

## **Top-Down oder Bottom-Up**

Die Bildungsreformen der vergangenen Jahrzehnte waren typische *Top-down-Prozesse*, die sich an theoretischen Konstrukten orientierten. Denken wir an den Topos: Die Hirnforschung hat festgestellt ... Hat die Hirnforschung festgestellt, dass Lernen um so besser gelingt, wenn mit allen Sinnen gelernt wird, basteln Grundschullehrer Ziffern und Buchstaben aus angemaltem Salzteig und beträufeln diese mit Duftölen oder bekleben sie mit Sandpapier. Doch warum duftet eine 7

nach Lavendel und ist rosa? In den Lernmittelräumen z.B. der Grundschulen stapeln sich die Klassensätze ausrangierter Schulbücher. Mit ihnen lassen sich die methodischen Moden in Fünf- bis Zehnjahresschritten ordnen: programmierter Unterricht, Mengenlehre, farbige Rechenstäbe, das Lernen mit allen Sinnen, Zahlenmengen ganzheitlich erfassen usw. Es mutet so an, als blätterte man in alten Zeitschriften. Ach die Frisuren der 80er-Jahre und erst die Tapeuten der 80er! Und nun kommen schon die ersten Englischbücher der Sprachbadmethode dazu. Vier Jahre Grundschulunterricht werden in einem halben Jahr am Gymnasium eingeholt und entwertet. Die Sprachbäder fielen ein wenig hölzern und trocken aus.

Top-Down-Reformen sind auf institutionelle, organisatorische und unterrichtsmethodische Fragen wie etwa die der Gesamtschulen, der Inklusion dem schülerzentrierten Unterricht fokussiert und entsprechen der technokratischen Ausrichtung der Politik. Politik und Wissenschaft blicken von außen auf die Schule und von oben auf die Gesellschaft. Nicht selten sind sie Ausgeburten politischer Machtspiele. Über sie wirken parteiliche und ideologische Einflüsse, z.B. egalistische, romantische und moralpolitische auf die Schule ein, die ihr wesensfremd sind. Aus meiner Erfahrung gehen sie über die Köpfe vieler Lehrer hinweg. Je älter und berufserfahrener die Lehrer sind, desto weniger ernst werden die Modewellen genommen, entwerten sie doch die eigene Erfahrung, erzeugen sie neue Unsicherheiten und Fehler und haben die vorhergehenden nur sehr bedingt zur Unterrichtserfolg beigetragen. Wer mehrfach davon überzeugt werden sollte, dass das Bisherige falsch war und nun das Richtige kommt, fragt sich, wann er wiederum dasselbe über das jetzt Neue hören wird und winkt ab. Zu Recht. Die eigene Erfahrung ist die sicherste Grundlage beruflicher Kompetenz. Es ist ein wertvoller Schatz, human capital.

Klar definierte Rahmen bei Offenheit der Einzelprozesse und weitgehend autonom handelnde Akteure, kennzeichnen *Bottom-Up-Reformen*. Sie schließen wissenschaftliche Erkenntnisse nicht aus, setzen aber an den dezentralen Stellen und am Erfahrungswissen der vielen Akteure an, auf die es ankommt. Neues muss behutsam eingeführt werden und mit dem Alten verbunden werden. Das Leitbild der relativen schulischen Autonomie denkt von der Schule aus, von innen. Schulreformen müssen behutsam und langsam durchgeführt werden.

Selbstverständlich sind die Erkenntnisse der Hirnforschung und der Lernpsychologie sehr nützlich. Fruchtbar aber können sie nur werden, wenn die Lehrer sie auch richtig begriffen haben und es vermögen, sie in ihre Arbeit zu integrieren. Da kommen die systemischen Bedingungen der Schule ins Spiel. Diese sind sperrig. Wir lernen in Verbänden, im Zeittakt, mit standardisierten Lernmitteln und auf Prüfungen hin. Was unter Laborbedingungen vorteilhaft erscheint, lässt sich nicht eins zu eins in die Schule übertragen. Andererseits fehlen im Labor alle die Faktoren, die für die Schule typisch sind, insbesondere der Lehrer, die Mitschüler und die Eltern. Klassen haben eine Eigendynamik und ihr eigenes Gesicht. Es gibt leistungsstarke und -schwache, wie es eben intelligente und begriffsstutzige Kinder gibt. Auch muss bedacht werden, dass Unterrichten ein Beruf ist, der in der Regel lebenslang ausgeübt wird. Da heißt es auch, mit seinen Kräften haushalten.

Wenn wir bedenken, dass sich der Unterricht im Rahmen der oben erläuterten anspruchsvollen Prinzipien bewegt, wird den Schulen selbst eine höhere Eigenverantwortung und Autonomie zubilligen. Die Erziehung zur Eigenständigkeit und Mündigkeit wird schwerlich mit Schulen gelingen, die selbst am Gängelband einer Schulbürokratie geführt werden, die ihrerseits entwe-

der durch opportunistische und oder ideologisch gefärbte Politik beherrscht wird. Schulen, die selbst unmündig gehalten werden, erzeugen eine Beamtenmentalität bei Lehrern und Schulleitern.

Pädagogische Freiheit ist zugleich Selbstzweck und Mittel von Schulreformen und Veränderungsprozessen. Sie trägt zur Stärkung des Lehrers und zur Verbesserung seines Ansehens bei. Sie bewährt sich im Realitätsbezug des Unterrichts, und so auch die relative Autonomie der Schulen. Diese würde den Einfluss der Eltern stärken, derjenigen, die an der Lebenstüchtigkeit der Schüler das größte Interesse haben. Eltern sind marginale doch mächtigen Mitspieler, von vielen Lehrern und der Schulbürokratie gefürchtet und als lästig empfunden. Ich habe sie immer als eine meiner wichtigsten Kraftquellen erlebt. Sie verfügen über wertvolles Wissen über die Kinder, deren Nöte und Eigenarten, und über die Qualität des Unterrichts. Sie erleben es täglich, wenn ihre Kinder froh oder bedrückt zur Schule gehen, über ihre Lehrer mit Achtung oder Verachtung sprechen. Dieses Wissen sollte systematisch gehoben werden. Darüber hinaus sind Eltern die ersten Adressaten, an der sich die Nützlichkeit der Einrichtung erweisen muss. Ihr kritisches Urteil darf nicht ignoriert werden, wie das im Fall der Grundschule Schönbrunn bei Eberbach seit Jahren der Fall ist. Die Kinder bleiben weit unter ihren Möglichkeiten und sind nach Auskunft der Lehrer der weiterführenden Schulen in unverzichtbaren Kompetenzen schlecht vorbereitet. Die Reformschule wird, gestützt von der Schulbürokratie, durch Anwerbung von Akademikerkindern aus Heidelberg am Leben gehalten, während die Dorfkinder in die Nachbarschule abwandern. Das Leiden ist groß, doch die Ideologen kennen kein Erbarmen. Eltern und Schule müssen institutionalisiert zu zu einem kybernetischen Regelkreis zusammengeschlossen werden.

## **Stellschrauben**

Ich plädiere für die Erweiterung der Selbstbestimmungsrechte der Schulen, weil das Bildungswesen in einer sich immer weiter ausdifferenzierenden, global vernetzenden Welt, in der sich die Wissensbestände exponentiell vergrößern nicht mehr als hierarchisch gegliederte Bürokratie behaupten kann. Die Milieus wandeln sich rasch. Die Kulturen begegnen sich auf der Ebene des Alltags der Menschen. Der technologische Wandel ist schwindelerregend. Schulen sind heute kaum mehr von oben zu steuern. Sie müssen sich stärker selbst steuern. Umso wichtiger sind die Kommunikation der Schulen mit externen Einrichtungen, den weiterführenden Schulen, Hochschulen und Unternehmen und Verbänden, die Wertschätzung und Einbindung des verstreuten Wissens der Akteure und eine deutliche Intensivierung des Wissens- und Erfahrungsaustauschs in den Schulen. Auch die Rückmeldungen von unten nach oben in der Bürokratie und mit zur Wissenschaft sind zu intensivieren.

Das Konzept der relativ autonomen Schule soll nicht selbst als Top-Down-Programm missverstanden werden. Es geht darum, Freiheiten einzuräumen und anzubieten, nicht aufzuzwingen. Es bleibt nichts anderes übrig, als auf den Verstand der Lehrer und der anderen Beteiligten am Bildungsgeschehen zu vertrauen. Die Entscheidungen zu subsidiarisieren heißt natürlich nicht, ihre Ergebnisse einfach blind hinzunehmen. Die Prozesse sollen beobachtet und ausgewertet werden. Bottom-Up-Prozesse schöpfen ihr Momentum aus dem Erfahrungs- und Wissensaustausch sowie aus der Selbstreflektion. Wirtschaftsunternehmen ziehen aus gutem Grund externe Berater und Prüfer zu Hilfe.

Wie werden wir schlechte Lehrer los und wie können geeignete gefunden werden? Dreh- und Angelpunkt der relativ autonomen Schule ist die Bestückung der Lehrerkörper mit kompetenten Pädagogen. Hier hilft es, marktförmige Mechanismen zur Wirkung zu bringen. Es geht darum, Anreize zu schaffen für Begabte, den Beruf zu ergreifen. Anreize für Lehrer, an der Erhöhung seines Unterrichtserfolgs zu arbeiten. Anreize für Schulen, gute Lehrer anzuwerben und schlechte oder einfach ungeeignete los zu werden. Ich skizziere einige Stellschrauben, die mir dazu geeignet erscheinen.

Relativ autonome Schulen konkurrieren miteinander um die Nachfrage der Eltern nach guter Bildung, was darauf hinausläuft, dass die Schulen stärker nachgefragt werden, die die besseren Lehrer anbieten können. Die stärkere Nachfrage muss sich für die Schulen lohnen. Die Gründung neuer Schulen sollte erleichtert werden. Es kann an einem Ort mehrere selbständig arbeitende Einrichtungen unter einem Dach geben.

Daher müssen die Gestaltungsspielräume der Schulen bei der Einstellung und Entlassung der Lehrkräfte erweitert werden. Lehrer sollten grundsätzlich im Angestelltenverhältnis beschäftigt werden. Eine leistungsbezogene Gehaltsdifferenzierung und Berufungsverhandlungen zwischen Lehrern und Schulen müssen möglich werden. Dazu dienen Schulbudgets, über die die Schule frei verfügen kann. Über Bildungsgutscheine kann die Zuweisung der Etats differenziert entsprechend der Nachfrage erfolgen. Die Belohnung für die Schule besteht in Anerkennung und besserer finanzieller Ausstattung. Hohe Schülerzahlen müssen ziehen finanzielle Vorteile nach sich ziehen. Durch die Erhöhung von Klassenstärken können Mittel frei werden, die für das schulische Rahmenprogramm, für Theater AGs, das Schulorchester usw. zur Verfügung stehen. In die Schulleitungen soll unternehmerisches Denken Einzug halten. Dazu gehört eine Stärkung der Macht der Schulleiter, aber auch ihre Absetzbarkeit.

Die horizontale Durchlässigkeit der Branche muss erhöht werden. Der Wechsel zwischen Gewerbe und Bildungseinrichtungen in Form von Gastdozenten, wie er in Berufsschulen und Fachhochschulen üblich ist, würde stark zur Gesellschaftsbezogenheit der Lehrkörper beitragen.

Ein Mitspracherecht der Kommunen und der Eltern bei der Besetzung der Schulleiterstellen würde den Gesellschaftsbezug erhöhen und sich auf die Profilierung auswirken. Wenn Schulleiter von Kommunen vorgeschlagen werden können, von der Schulkonferenz bestätigt werden müssen, käme der Elternwille zum Ausdruck. Es würde den Schulleitern gegenüber der Schulbürokratie und der Politik den Rücken stärken. Umgekehrt können Schulleiter, die von Eltern unterstützt werden, Einfluss auf kommunalpolitische Entscheidungen nehmen. Das sind direkte Einflussmöglichkeiten. Indirekt sichert die Nachfrage der Eltern den Bestand der Einrichtung und ihre finanzielle Ausstattung und somit den Arbeitsplatz der Lehrer. Zusätzlich können Verfahren eingeführt werden, die Elternwünsche und -urteile hinsichtlich der Lehrkräfte zulassen und ernst nehmen.

Weiterführende Schulen sollen ein Vetorecht bei der Aufnahme leistungsmäßig ungeeigneter Schüler besitzen. Aufnahmeprüfungen ergänzen die Bildungsempfehlungen der Grundschulen.

Adam Smith schrieb in seiner Untersuchung über den Ursprung des Wohlstands, dass wir uns nicht an die *Menschenliebe* des Bäckers oder Brauers wenden, sondern an dessen *Eigenliebe*, wenn wir in einer arbeitsteiligen Gesellschaft eine optimale Versorgung mit Brot und Bier erstreben. Wir sollten uns auch nicht allzu sehr auf Expertenwissen verlassen, vielmehr auf diese starke Triebkraft, die Eigenliebe der Eltern und Lehrer, auch in den Schulen stärker stützen, wenn unser Anliegen eine bessere Bildung ist. Systeme evolvieren langsam im Rückbezug auf sich selbst.