

# Konfliktzone Schulentwicklung: Zum neuen Ungleichgewicht zwischen Theorie und Praxis

Von Heinz Bachmann und Roger von Wartburg



**Bis vor relativ kurzer Zeit waren Schulen sich weitgehend selbst regulierende Organisationen, welche, vereinfacht dargestellt, gemäss dem Primat der Praxis funktionierten. Seit etwa 15 bis 20 Jahren jedoch werden die Lehrerinnen und Lehrer von einer Flut an Top-down-Reformen überrollt, welche einen tiefgreifenden Paradigmenwechsel in der Schulentwicklung deutlich machen: Die Theorie, wirkungsvoll unterstützt von der Politik, hat das Zepter übernommen. Der vorliegende Artikel versucht, die beschriebene Thematik auszuleuchten und stellt vor diesem Hintergrund die unausweichliche Frage, wer davon profitiert – und wer nicht.**

## Wie es war: das Primat der Praxistauglichkeit

Lange Zeit galt an Schweizer Schulen das folgende Prinzip: Engagierte Lehrpersonen unterrichteten ihre Klassen auf der Basis bewährter Methoden. Anstösse, die Schulen respektive den Unterricht weiter zu entwickeln, kamen von verschiedenen Seiten: Gesellschaftliche Entwicklungen (z.B. Migration, un stabile Familienverhältnisse) stellten die Schulen vor neue Herausforderungen; Forschung und Lehre gaben Inputs für neue Lehr- und Lernformen; Bildungspolitik und -verwaltung übten mittels ihrer Regelungskompetenz einen (begrenzten) Einfluss aus. Was sich bewährte, setzte sich durch (z.B. Blockzeiten); was sich nicht bewährte, verschwand zumeist still und heimlich wieder von der Bildfläche (z.B. Sprachlabors).

Der Grundsatz, wonach sich durchsetzt, was erfolgreich ist, hat nicht nur in der Evolution Gültigkeit. Vielmehr steuert dieses Prinzip diverse Lebensbereiche: So verschreibt etwa der Hausarzt jene Therapien und Medikamente, welche bei den Patienten die beste Wirkung erzielen. Und die Konsumenten entscheiden sich für jenen Staubsauger, welcher die beste Saugkraft mit dem tiefsten Energieverbrauch, einem günstigen Preis und den geringsten Lärmemissionen verbindet.

## Systemträgheit als Pluspunkt

In diesem Sinne steuerten sich bis vor einigen Jahren auch die Schulen: Reformen und Massnahmen, welche den Lernerfolg der Schülerschaft verbesserten, wurden dauerhaft etabliert, praxisuntaugliche «Neuerungen» hingegen wurden wieder verworfen. Das sorgte für vergleichsweise gute Lernleistungen und recht stabile Verhältnisse an den Schulen, brachte diesen aber auch den Vorwurf einer gewissen «Reformresistenz» ein.

Mittlerweile scheint mancherorts vollkommen in Vergessenheit zu geraten sein, dass bahnbrechende pädagogische respektive methodische Neuerungen nicht in der gleichen Kadenz erfolgen, wie wir dies heutzutage von der Entwicklung neuer Smartphone-Modelle gewohnt sind. Roland Reichenbach formulierte es so: «Die Trägheit des Systems ist auch ein Garant für Verlässlichkeit und Stabilität, nicht einfach bloss Indiz mangelnder Anpassungsbereitschaft. Es gibt auch in der Schule eine «Neo-Manie», die abzulehnen ist. Es gibt Erneuerungen, die grossartig sind, dies aber eher einmal im Jahrhundert als einmal pro Monat [...]»<sup>1</sup> Der Genfer Philosoph, Lehrer und Politiker Jean Romain meint dazu: «Je mehr die Welt in ihren Grundfesten ins Wanken gerät, umso solider muss die Schule sein. Wenn sie Trends folgt, weil sie mit dieser Welt im Einklang sein will, hat sie als solider Tutor verspielt.»<sup>2</sup>

Lohnenswert ist in diesem Zusammenhang auch ein Blick über den schulischen Tellerrand hinaus<sup>3</sup>: Gemäss Professor Peter Meier-Abt, Präsident der Schweizerischen Akademie der Medizinischen Wissenschaften, verfügen nur gerade 50 Prozent der medizinischen Interventionen über einen strengen Wirkungsnachweis. Bei den anderen 50 Prozent stütze man sich lediglich auf Pseudowissen. Meier-Abt regt daher an, eine auf Pseudowissen basierende Intervention besser häufiger zu unterlassen, anstatt etwas zu unternehmen, von dem man gar nicht wisse, ob es tatsächlich wirke. Weiter gibt er zu bedenken, dass unerwünschte Nebenwirkungen in der Medizin immer unterschätzt würden. Man kenne die Risiken zwar sehr früh, wolle sie aber nicht wahrhaben. Man verdränge sie solange, bis es dann gar nicht mehr gehe. Doch für das «Nicht-Tun» brauche es eben Bodenhaftung, Ehrlichkeit und Mut, zumal man am

«Es ist unmodern, auf die Grenzen des pädagogischen Machbarkeitswahns hinzuweisen – damit lassen sich keine Wahlkämpfe gewinnen.» (R. Dollase)

Nichtsmachen meistens nichts verdienen, am Machen hingegen schon.<sup>4</sup>

### Wie es ist: das Primat von «Wissenschaft» und Politik

Die Liste tiefgreifender, umfassender Bildungsreformen der vergangenen Jahre liest sich beeindruckend: «Integrative Schulung», «Frühfremdsprachen», «Individualisierung», «Kompetenzorientierung», «pädagogische Kooperation» oder «selbstorganisiertes Lernen» – jeweils feierlich garniert mit grossem Brimborium und allerlei Vorschusslorbeeren – sind über die Schulen hereingebrochen und stehen exemplarisch für das Vorantreiben eines fundamentalen Umbaus des Systems Schule in bisher ungekanntem Ausmass.

Auffällig ist, dass dabei ein für Schulen vollkommen neuer Steuerungsmechanismus zur Anwendung kommt: Die Reformen müssen sich nicht mehr in der Unterrichtspraxis bewähren, bevor sie flächendeckend eingeführt werden. Vielmehr erfolgt die Steuerung heute konsequent von oben nach unten (top down), in der Regel über die Köpfe der Lehrpersonen hinweg. «Wissenschaft» (ein paar oberflächliche Machbarkeitsstudien genügen vollauf) und Bildungspolitik wissen schon vor der Umsetzung einer Reform, was richtig und erfolgreich ist. Von Anfang an steht ausser Zweifel, dass das Neue besser und die Reform erfolgreich sein wird – wenn die Lehrkräfte es nur richtig anpacken. Rainer Dollase von der Universität Bielefeld hält dazu nüchtern fest: «Es hat sich [...] in der aktuellen Bildungspolitik eingebürgert, dass man Menschen Versprechungen auf das Erreichen von Visionen und Illusionen macht, die man so, wie sie formuliert werden, nie verwirklichen kann. Es ist unmodern, auf die Grenzen des pädagogischen Machbarkeitswahns hinzuweisen – damit lassen sich keine Wahlkämpfe gewinnen.»<sup>5</sup>

Melden sich dann Praktikerinnen und Praktiker mit Vorbehalten oder trauen sie sich nach einer Weile gar zu sagen, dass der versprochene Erfolg ausbleibe, müssen sie nicht selten mit harschen Reaktionen rechnen: Ihre methodische Kompetenz oder ihr Berufsethos werden angezweifelt; ein Mangel an der «richtigen» Einstellung und Innovationsbereitschaft wird konstatiert; professionelle Rückständigkeit oder Konservatismus werden zum Vorwurf erhoben.

Erstaunt und überrumpelt stellen Lehrpersonen immer häufiger fest, dass ihnen ihre praktische Unterrichtserfahrung nicht mehr den ihnen zustehenden Respekt einbringt, anhand dessen man ihnen sinnigerweise gewähren müsste, sich fundiert zur Praxisausganglichkeit von Reformen zu äussern. Vielmehr setzen sie sich durch kritische Aussagen allerlei diskreditierenden Vorhaltungen aus.

Von vorneherein oft gänzlich ausgeschlossen dagegen wird in den Debatten die Möglichkeit, dass die von den Reformpromotoren verkündete frohe Botschaft allenfalls an (Teilen) der Realität vorbeizielte könnte. In diesem Kontext zwei Beispiele:

1. Als Ende 2012 nach sechs Jahren Frühenglisch im Kanton Luzern eine erste grosse Wirksamkeitsstudie aufzeigte, dass mehr als die Hälfte der Kinder die Lernziele im Teilbereich «Hören» und sogar zwei Drittel jene im Teilbereich «Lesen» nicht erreichten, wiesen die Behörden den schwarzen Peter ohne zu zögern einzig und allein den Lehrkräften zu: «Einige haben noch nicht verstanden, wie Englisch in der Primarschule vermittelt werden soll. Sie gehen von einem falschen Fremdsprachenkonzept aus [...]»<sup>6</sup> Andere Faktoren für den ausbleibenden Lernerfolg wurden gar nicht erst in Betracht gezogen.

2. Vor dem Hintergrund der zunehmenden eklatanten Schwierigkeiten mit deutscher Rechtschreibung, Grammatik und Stilistik selbst bei Studierenden mit deutscher Muttersprache schreibt Konrad Paul Liessmann: «Natürlich ist nach jedem Schreib- oder Lesetest das Entsetzen gross, und der Ruf nach noch mehr Kompetenzorientierung, noch mehr individualisierter Didaktik, noch mehr modernen Unterrichtsmethoden, noch mehr Fehlertoleranz, noch mehr Einbezug von Laptops und Smartphones in den Unterricht wird lauter. Dass es gerade diese Forderungen und ihre Durchsetzung sind, die die Misere erst erzeugt haben, kommt auch den radikalsten Bildungsreformern nicht in den Sinn.»<sup>7</sup>

### «Moderne» Tabus

Wer sich demzufolge nicht allerlei Ungemach aussetzen möchte, der untersage sich beispielsweise die folgenden Äusserungen:

- Dass integrativer Unterricht anspruchsvoller ist, als sich das einige vorgestellt (respektive versprochen) hatten, und dass die dadurch erzeugte extreme Heterogenität, erst recht bei den bestehenden Klassengrössen, je nach Setting dazu führen kann, dass es für die Lehrkräfte unmöglich wird, in ihrer Klasse alle berechtigten Bedürfnisse abzudecken.
- Dass das frühe Erlernen zweier Fremdsprachen mit je zwei bis drei Wochenlektionen in der Primarschule eine Mehrheit der Schülerinnen und Schüler überfordert und am Ende der obligatorischen Schulzeit nicht eine bessere Fremdsprachenkompetenz zur Folge hat.
- Dass von vorgesetzter Stelle verordnete Teamarbeit in vielerlei Bereichen nicht zielführend und effizienzsteigernd ist.

---

*Ingenieure, welche das Dach einer Sporthalle falsch berechnet haben, werden zur Rechenschaft gezogen, wenn ihr Bau unter der Last des Schnees einbricht. Niemand käme auf die Idee, den Nutzern der Sporthalle vorzuwerfen, sie hätten «falsch geturnt».*

---

- Dass das Unterrichtskonzept des «selbstorganisierten Lernens» seine behauptete pauschale Überlegenheit noch keineswegs unter Beweis gestellt hat, sondern stattdessen von zahlreichen Faktoren abhängig ist.
- Dass «individuelle Förderung» in all ihren Ausprägungen nicht einfach per se «gut» ist, sondern dass auch hier ein echtes Überprüfen der Wirksamkeit von Massnahmen dringend erforderlich wäre. Dollase schreibt in diesem Kontext von einer «notorischen Verbreitung von Förderungstillusionen, so als wenn man jeden Menschen dorthin entwickeln könnte, wo man ihn hinhaben möchte. So als ob alle Defizite und alle Nachteile durch ein bisschen Förderung behoben werden könnten. Das war schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts empirisch falsch.»<sup>8</sup>
- Dass die Mehrzahl der «modernen» kompetenzorientierten Lehrmittel aufgrund fehlender Übungsmaterialien für den Unterricht bestenfalls teilweise taugt und als Folge davon dem Kanton schwindelerregende Kosten für Kopierpapier und Toner erwachsen.

### **Ignoranz, Arroganz und die Concorde-Falle**

Immer mehr Lehrpersonen beklagen sich bitterlich darüber, dass ihnen seitens der Allianz aus Bildungsforschung und Politik mit einer Mischung aus Ignoranz und Arroganz begegnet werde. Sie fühlen sich in ihrer Professionalität nicht ernst genommen und bevormundet von jenen, die vorgeben, genau zu wissen, wie es gehe – die aber den Tatbeweis durch eine im Schulalltag bewältigte erfolgreiche Umsetzung selber gar nie erbringen müssen, sondern diese Aufgabe nach unten weiterdelegieren. Das heutige Bildungssystem krankt daher ganz wesentlich an einer gefährlichen Ab-

kopplung zwischen Entscheidungskompetenz und Umsetzungsverantwortung.

Die folgende Analogie aus dem Bereich der Pharmakologie soll aufzeigen, weshalb diese Konstellation falsch ist: Neue Medikamente müssen in aufwändigen Testverfahren unter Beweis stellen, dass sie einerseits wirksam sind und andererseits keine unkontrollierbaren, gefährlichen Nebenwirkungen hervorrufen. Die Anwendungspraxis entscheidet dann darüber, ob ein neues Medikament zugelassen wird. Hohe Anforderungen an die Testmethodik garantieren, dass Wirkstoffe nicht aufgrund blosser Hypothesen von Wissenschaftlern an Menschen angewendet werden. Kein Pharmazeut könnte sich ammassen, ein Produkt, das sich in den Studien als unwirksam oder gefährlich erwiesen hat, mit dem Hinweis darauf zur Zulassung zu bringen, die behandelnden Ärzte oder die Patienten hätten das Medikament falsch angewendet und seien demzufolge für den Misserfolg verantwortlich.

Bildungsreformen dagegen erhalten ihre «Legitimation» bedeutend einfacher. Ein weiteres Mal vermag das Frühfremd-Konzept als perfektes aktuelles Beispiel zu dienen: In den meisten Kantonen wird gegenwärtig viel Zeit und Geld in die Umsetzung der Frühfremdsprachen-Didaktik investiert. Dabei zeigt sich in der Praxis immer deutlicher, dass die überhöhten Versprechungen der Promotoren sich bei weitem nicht einlösen lassen. Doch aus Sicht von «Experten» und vielen Behördenvertretern *darf* das schlicht und einfach nicht sein! Wer möchte schon die Verantwortung (Gesichtsverlust inklusive) für das Scheitern eines solchen Riesenprojekts tragen? Ein bekanntes Phänomen, welches als «Concorde-Falle» bezeichnet wird: Die Geschichte des Überschalldüsenflug-

zeugs stand für Investitionen in ein Projekt, von dem man bald einmal wusste, dass es sich nie und nimmer rechnen würde. Da man aber ab einem gewissen Zeitpunkt derart viel Geld ausgegeben hatte, durfte es kein Zurück mehr geben.

Ingenieure, welche das Dach einer Sporthalle falsch berechnet haben, werden zur Rechenschaft gezogen, wenn ihr Bau unter der Last des Schnees einbricht. Niemand käme auf die Idee, den Nutzern der Sporthalle vorzuwerfen, sie hätten «falsch geturnt». Sprachlehrpersonen hingegen, welche nach einigen Jahren Erfahrung mit der Frühfremdsprachen-Didaktik mitteilen, die Erwartungen an den Lernerfolg liessen sich nicht aufrecht erhalten, sehen sich dem Vorwurf ausgesetzt, die neue Didaktik nicht richtig verstanden zu haben oder nicht korrekt umzusetzen. An etwas anderem kann es nicht liegen.

### **Wer nicht profitiert**

Wir stellen also fest, dass in der Gegenwart Bildungsreformen flächendeckend eingeführt werden, auch wenn ihre Wirksamkeit keineswegs hinreichend belegt ist. Eine mächtige Allianz aus «Wissenschaft», Bildungsverwaltung und -politik nimmt für sich in Anspruch, genau zu wissen, was den Lernerfolg verbessert. Immense Ressourcen (Geld und Arbeitszeit) werden eingesetzt, um die Reformen voranzutreiben. Da bleibt kein Platz für Vorbehalte, Kritik, Misserfolgserfahrungen oder das Bestehen auf Begründungszusammenhängen. Stellt sich die Frage: Wer profitiert von diesem Primatswechsel – weg von der Praxis, hin zur Theorie?

- Sicherlich nicht die Lernenden. Sie werden durch aktionistische Reformwirren belastet (z.B. die überhöhte Lektionenzahl der Drittklässler) und erleben häufig eine Über-

forderung durch Inhalte (z.B. durch zwei Frühfremdsprachen) oder Lernformen (z.B. selbstorganisiertes Lernen für Lernende, deren Persönlichkeitsentwicklung dafür noch zu wenig entwickelt und/oder deren Vorwissen noch zu wenig stabil ist). Dabei gehören doch Erfolgserlebnisse anerkanntermassen zu den wichtigsten Motivationsquellen.

- Sicherlich nicht die Lehrpersonen. Ihre berufliche Autorität wird untergraben, wenn ihre Erfahrungen ignoriert und sie in kaum Erfolg versprechende Reformumsetzungen gehetzt werden. Auch ihre Motivati-

on leidet. Wirksam sind begeisterte, authentische, kreative Lehrpersonen – nicht aber devote Weisungsempfänger. Abgesehen davon ist das Konzept unkritischer Weisungsempfänger in Bildungsinstitutionen bis anhin totalitären Staatssystemen vorbehalten gewesen.

- Sicherlich nicht die Erziehungsberechtigten. Sie reagieren verständlicherweise mit Unlust und Unverständnis, wenn der Familienfrieden durch unglückliche und überforderte Kinder belastet wird. Ausserdem verstärkt sich bei vielen Eltern zunehmend der Eindruck, ihre Kinder

würden für allerlei «innovative» Schulversuche «verwendet» – mit höchst ungewissen Erfolgsaussichten. So ein Schulsystem wirkt wenig verlässlich und vertrauensvoll.

#### **Dauerreform als Arbeitsbeschaffungsmassnahme**

Will man das Kind beim Namen nennen, muss man zwingend festhalten: Die grösste «Leistung» des Primats der Theorie ist die Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen in der Forschung (Pädagogische Hochschulen) und in der Verwaltung (kantonale und nationale Planungs- und Stabstellen). Das emsige, umtriebige Dauerentwi-

PIXABAY





---

*«Wir wissen nie, was das Beste ist, aber wir müssen eine Basis finden, damit gute Entscheide gefällt werden können. Ganz wichtig ist: Die Theoretiker haben der Praxis nicht vorzuschreiben, wie sie sein soll.»*

---

ckeln, -umsetzen und -evaluieren sichert zahlreichen Zeitgenossen ein überaus respektables Auskommen.

Die Bildungspolitik hat deshalb dringend Rechenschaft darüber abzulegen, ob mit dem Primat der Theorie das Bildungsbudget effizient eingesetzt wird. Die Steuerzahlenden ihrerseits täten gut daran, hier der Politik endlich kritischer auf die Finger zu schauen. Und die Schulen sollten sich bewusst werden, dass sie sich – ob sie dies wollen oder nicht – gerade in finanziell prekären Zeiten in einem Verteilungskampf um Ressourcen mit den anderen Akteuren aus dem Bildungssektor befinden.

### **Das Verhältnis zwischen Theorie und Praxis zweckmässig austarieren**

Dieser Artikel plädiert für einen angemessenen Respekt gegenüber der Berufspraxis gestandener Lehrpersonen. Der Wissenschaft ist in Bildungsfragen jener Platz einzuräumen, der ihr gebührt: Unter anderem forscht sie nach Zusammenhängen, verfasst Studien und zeigt Entwicklungsmöglichkeiten auf. Der Unterrichtspraxis muss aber in jedem Fall wieder mehr Bedeutung zukommen. Denn erst im realen Unterricht mit realen Schulklassen stellt sich heraus, was unter welchen Bedingungen funktioniert und was nicht. Rainer Dollase schreibt: «Nicht an den hehren Worten und Visionen bemisst sich die Qualität eines Schulsystems, sondern an dem tatsächlichen Verhalten, an den Handlungen und den tatsächlich erreichten Zielen.»<sup>9</sup>

Einmal mehr war es Roland Reichenbach von der Universität Zürich, der die Problematik punktgenau zu skizzieren wusste: «Zuerst einmal müssen wir akzeptieren, dass Theorie und Praxis zwei verschiedene Ebenen sind. Der Theoretiker analysiert, beobachtet, forscht. Der Praktiker setzt um

und übernimmt Verantwortung. [...] Wir wissen nie, was das Beste ist, aber wir müssen eine Basis finden, damit gute Entscheide gefällt werden können. Ganz wichtig ist: Die Theoretiker haben der Praxis nicht vorzuschreiben, wie sie sein soll.»<sup>10</sup>

### **Als selbstbewusste Fachleute auftreten!**

Lehrpersonen haben das Recht darauf, als Fachleute angehört *und* in ihrer Professionalität ernst genommen zu werden. Für unseren Berufsstand steht aktuell wahrlich viel auf dem Spiel: In nächster Zeit wird sich entscheiden, welche Rolle die Lehrerinnen und Lehrer im Bildungssystem der Zukunft ausüben werden. Wenn sich der bestehende Trend fortsetzt, wird es die Rolle von weisungsgebundenen «Begleitern» sein, die den strategischen Entscheidungsträgern als Erfüllungsgehilfen zudienen dürfen. Dagegen muss sich eine solidarische, selbstbewusste Lehrerschaft mit aller Vehemenz zur Wehr setzen!

Der LVB sieht es daher als eine seiner gegenwärtigen Hauptaufgaben an, dazu beizutragen, das Verhältnis zwischen Praxis und Theorie wieder zu rechtzurücken. Welche Möglichkeiten, Grenzen, Chancen und Risiken Bildungsreformen in sich bergen, zeigt sich in den Schulzimmern – und nicht an den praxisfernen Schreibtischen eines Campus oder einer Bildungsdirektion.

<sup>1</sup> Leider gibt es an den Schulen eine Neo-Manie, NZZ, 26.07.2014

<sup>2</sup> <http://www.zeit-fragen.ch/index.php?id=1612>

<sup>3</sup> vgl. dazu auch: Philipp Loretz: Der Neue hat das Wort, lvb.inform 2013/14-04

<sup>4</sup> Kontext, Radio SRF 2, 14.05.2014

<sup>5</sup> [http://bildung-wissen.eu/wp-content/uploads/2014/09/Dollase\\_Inklusion.pdf](http://bildung-wissen.eu/wp-content/uploads/2014/09/Dollase_Inklusion.pdf)

<sup>6</sup> Frühenglisch: Schüler haben «big problems», Neue Luzerner Zeitung, 06.11.2012

<sup>7</sup> Analphabetismus als geheimes Bildungsziel, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 24.09.2014

<sup>8</sup> [http://bildung-wissen.eu/wp-content/uploads/2014/09/Dollase\\_Inklusion.pdf](http://bildung-wissen.eu/wp-content/uploads/2014/09/Dollase_Inklusion.pdf)

<sup>9</sup> [http://bildung-wissen.eu/wp-content/uploads/2014/09/Dollase\\_Inklusion.pdf](http://bildung-wissen.eu/wp-content/uploads/2014/09/Dollase_Inklusion.pdf)

<sup>10</sup> Kritik ja, aber nicht ständig neue Reformen, reformiert.info, 09.09.2014