

Hinrich Lühmann Betrieb Schule. Eine Polemik.

Humboldts Bildung, das war einmal: einst begegneten junge Menschen dem überlieferten Wissen, sie setzten sich mit ihm auseinander; das forderte ihre geistigen und seelischen Kräfte, ihre Persönlichkeit entwickelte sich; sie wuchsen heran zu Erwachsenen, denen die Oberfläche der Dinge nicht genügt, sie suchten Zusammenhänge, Strukturen, Ursachen, *rerum causas*. Wir Lehrer konnten erwarten, dass sie zu Weltbürgern wurden, die reflektiert und verantwortungsbewusst handeln. Vorbei und abgeschafft! Humboldts Bildung zählt nicht mehr, heute zählen PISA-Punkte.

Nicht ohne Anlass. Rechnen und Lesen zu vieler Fünfzehnjähriger sind nach PISA-Kriterien mangelhaft und sind so abhängig von der sozialen Herkunft wie einst im 19. Jahrhundert. Dieser schlimme Teilbefund ist zu einem Versagen aller deutschen Schulen aufgeschäumt worden. Sie sollen „besser“ werden, alle, auch die Gymnasien! Aber wie? Um diese Frage beantworten zu können, müsste man die Ursachen des diagnostizierten Desasters kennen. Doch PISA hat nur gemessen und verrät sie nicht. Ein Thermometer kennt weder Diagnose noch Therapie. Diese Wissenslücke nutzen Ideologen. Glauben die einen: Schuld sei das gegliederte Schulsystem, Heilung bringe erst die Einheitsschule, wissen die anderen: Frontalunterricht und „fragend-entwickelndes Unterrichtsgespräch“ haben alles verdorben; Gruppenarbeit und entdeckendes Lernen mit PowerPoint-Präsentation sind das Mittel der Wahl. Oder, ganz im Gegenteil: die drucklose Kuschel-Mentalität der schlaffen Achtundsechziger hat Ord-

nung, Fleiß und Leistung entwertet – her mit bayerischen Werten, her mit koreanischer Härte!

In dieser Diskussion werden ganz andere Zusammenhänge verdrängt, die außerhalb der schulischen Einwirkung liegen: Gleichgültigkeit von Eltern, Sprach- und Schriftlosigkeit, Erziehung durch die Glotze, Bilderflut und Spaßgesellschaft, Arbeitslosigkeit und vielfach gescheiterte Integration.

Weil daran wohl wenig zu ändern ist, halten Presse, Wissenschaft und Politik sich ersatzweise an die Schule, in der die andernorts entstandenen Probleme sichtbar werden. Sie soll und sie will auch die Fehlentwicklungen nach Kräften ausgleichen. Dafür ist sie aber schlecht gerüstet. Lehrer, Hausmeister, Sekretärin: das ist ihr Arsenal. Dass weitaus mehr zu einer gelingenden Schule gehört, will man nicht zur Kenntnis nehmen, denn im reichen Deutschland ist die öffentliche Hand arm. Die Sarrazine dieser Republik können oder wollen die Zahl der Lehrer nicht vermehren, nur wenige Sozialarbeiter, keine Schulpsychologen und Krankenschwestern einstellen, keine Bibliothekare, keine technischen Helfer, sie können und wollen keine kostenlose Schulspeisung finanzieren – überflüssigen Luxus, den sich besser betuchte PISA-Sieger gönnen mögen. Deutschlands Schule muss finnische Resultate ohne finnische Ressourcen erbringen. Wie das gelingen kann? Unternehmensberater lieferten den entscheidenden Tipp: ökonomisiert die Schule, leitet sie wie einen Betrieb – das heißt: intensiviert, professionalisiert die Arbeit der Lehrer. Die Kosten bleiben gleich, das Produkt wird besser.

Der Rat ist befolgt worden. Zur neuen Schule gehören nunmehr: *Corporate identity, Output-Orientierung, Normierung, Controlling, Qualitätsmanagement*. Ein *Leitbild* muss her

und ein *Schulprogramm*. Eine *Steuerungsgruppe* formuliert nach *Bestandsaufnahme* und *Stärken-Schwächen-Analyse* Entwicklungsziele. *Zielvereinbarungen* binden Schulaufsicht, Schulleitung und Lehrer in ein Geflecht von Anforderungen, die sie gemeinsam unter Anwendung infantilisierender Moderationsmethoden entwickelt haben. Wer nicht mitzieht, der wird in einem von *gegenseitiger Wertschätzung* getragenen *Mitarbeitergespräch* vom rechten Weg überzeugt. Bisher waren Lehrer Dilettanten, jetzt handeln sie *professionell*. Der Schulleiter, in unprofessionellen Zeiten *Primus inter pares*, übernimmt *Ergebnisverantwortung*; er steigt auf, wird Vorgesetzter und regiert nun *top down*: *Manager*, nicht Pädagoge. Wo einst ein fahles Humboldtbild die Lehrerzimmer zierte, strahlen quietschbunte Zahlen und Figuren: Säulendiagramme illustrieren die *datengestützte Bewertung der Qualität* einer Schule.

Die neue Schule ist *output-orientiert*. Nunmehr interessieren die erreichten Fertigkeiten und Kenntnisse der Schüler, ihre „Kompetenzen“. Sie werden mit standardisierten Tests gemessen. Eine der OECD, die PISA vorantreibt, dankbar verbundene Testindustrie und nationale Institute haben sich dieser Aufgabe angenommen. Sie definieren verbindlich, was zum Beispiel nach der vierten oder achten Klassenstufe, was im Mittleren Schulabschluss und am Ende der Schulzeit messbar und damit vergleichbar erreicht sein soll.

Dies ist nicht ungefährlich – wer auf diese Weise Qualitätssteigerung will, riskiert Qualitätssenkung. Denn: Wer messen will, der muss vorab das zu Erreichende streng definieren und damit das Unwägbare ausschließen, den Reichtum des Möglichen beschneiden. Das bedeutet, dass Themen und Stoffe, ganze Fächer, die von Natur aus mehrdeutig

sind oder in offene Probleme münden, stören. Für die USA – dort gibt es Output-Standards seit 1983 – ist das längst nachgewiesen: Einengung des Curriculums, stupides *Learning to the test* sind die Folgen; die angestrebte Qualitätsverbesserung wurde weit verfehlt. In anderen output-orientierten Ländern schmilzt der Fächerkanon, es bleiben Fächer, die einen testfähigen Output produzieren können, und innerhalb dieser Fächer dominiert deren testbarer Bereich. Ob dies auch in Deutschland droht, bleibt abzuwarten, unsere Test-Entwickler werden gewiss solche Fehlentwicklung vermeiden wollen. Aber enggeführtes *Learning to the test* ist bereits heute an Berliner Schulen offensichtlich – spätestens dann, wenn Klassen auf den Mittleren Schulabschluss vorbereitet werden.

Outputorientierung und Kompetenzenmessung sind das Ende der Humboldtschen Tradition. Bis vor kurzem noch war Bildung an dem sich entwickelnden jungen Menschen orientiert. Es gab ein Menschenbild, zum Beispiel den „mündigen Bürger“ oder die „allseits entwickelte Persönlichkeit“. Von diesen Menschenbildern wurden weitere Ziele, wie Toleranz oder Konfliktfähigkeit, wurden Didaktik und Methodik abgeleitet und wurden geeignete Inhalte ausgewählt. Dagegen blickt die output-orientierte Schule nicht auf den in seiner Besonderheit heranwachsenden Menschen, sondern auf die Kompatibilität seiner Fertigkeiten mit den Erfordernissen der Berufswelt. Im Grunde haben wir es mit einem Rollback jenes Utilitarismus der Philantropen zu tun, neben dem und gegen den sich vor zweihundert Jahren Humboldts Bildung behauptet und zum Segen des Wissenschaftsstandortes Deutschland etabliert hatte.

Dies hat Folgen für die Gegenstände, denen der Schüler be-

gegnet. Sie interessieren nicht mehr wegen der ihnen vielleicht innewohnenden Problematik und Welthaltigkeit; sie interessieren im Hinblick auf ihre Verwertbarkeit zur Einübung der Kompetenzen. Sinn wird ersetzt durch Funktion. Wer Englisch lernt, kann Kompetenzen auch an der Darstellung aktueller Wetterkatastrophen erwerben. Hamlet stört. Denn, so wird offen argumentiert, man bilde keine Geisteswissenschaftler heran, sondern Kandidaten für den internationalen Arbeitsmarkt. Dass eine Auseinandersetzung mit Hamlets *To be or not to be* einiges mehr zur Lebensbewältigung beitragen und dass dieses Drama welthaltiger sein könnte als ein Wetterbericht oder die so genannte Arbeitswelt, interessiert output-orientierte Schulplaner nicht.

Humboldts Bildung dagegen blickt auf die Inhalte. Das bedeutete für die alte Schule, dass der Lehrer unter der milden Herrschaft allgemeiner Lernziele und Richtziele in der Wahl der Gegenstände relativ frei war. Mit ihnen setzten sich die Schüler auseinander und haben sich in dieser Auseinandersetzung entwickelt – gewiss doch: der eine mehr, der andere weniger, von Fach zu Fach verschieden, je nach Entflammbarkeit seines Interesses, je nach Engagement des Lehrers, je nach Begabung.

Eine Bildung, die auf diese Weise Seitenwege zulässt, Überraschendes, Neues hervorlockt, ist nicht an Testleistungen orientiert, weil ihre Auswirkungen nur allgemein, aber nicht speziell antizipierbar sind. Jeder outputorientierte Lehrgang ist, wenn man Tests zum Maßstab macht, erfolgreicher – im engen Grenzen der Testwelt. Aber die alte Bildung bewirkt in den Schülern eine größere Breite der Kenntnisse und Ideen sowie die Fähigkeit, sich neuen Fragen zu öffnen. Nur so ist es zu erklären, dass zum Beispiel unsere gymna-

sialen PISA-„Versager“, wenn sie das elfte Schuljahr im Ausland zubringen, dort oft zu den Besten gehören.

Die alte Schule akzeptierte Bildung in der Spannung von Planung und Individualität. Die neue ist blind für die Eigenlogik der subjektiven Bildung; sie überlässt die Persönlichkeitsbildung dem Zufall. Dies ist fahrlässig in einer Zeit, in der wir Verrohung, Gewaltbereitschaft, Konsumdenken, Verfallenheit der jungen Leute an die suggestiven Bildwelten der Unterhaltungsindustrie beklagen. Die neue Schule antwortet mit einem Konzept der leeren Kompetenz und lässt die Jugend allein.

Zur outputorientierten Schule gehört auch die Vorstellung, dass es eine diesem Zweck optimal dienende Lehrmethode gibt. Heutiger Favorit im Reigen wechselnder Methoden-Moden ist das „entdeckende Lernen“. Der Lehrer belehrt nicht, er hält sich zurück, wirkt als Moderator, die jungen Leute arbeiten mit größtmöglicher Selbständigkeit (im "Team", selbstverständlich); Pflicht ist die *Präsentation* der Ergebnisse per Plakat oder mit *PowerPoint*. Daran gemessen gibt es Lehrer, die machen einfach alles falsch, sie dozieren Stunde um Stunde, dass es einen graust – dennoch: die Schüler hängen an ihren Lippen, und nachweisbar ist: sie lernen. Und umgekehrt: Es gibt Lehrer, die machen im Geist der neuen Schule alles richtig: stühleschurrend finden sich ihre Schüler in kompliziert konstruierten Expertengruppen, bilden Außen- und Innenkreise, malen ein Plakat nach dem anderen, es powerpointet, dass die Augen tränen, aber nachweisbar ist: sie lernen nichts. Anscheinend ist es so, dass Lehre weniger der Methode als des Menschen bedarf, der das Wissen mit Ernst verkörpert und einfordert. Kein Kind wird von sich aus das Sternbild des Großen Bären am

Himmel erkennen können oder überhaupt suchen wollen. Erst wenn der geliebte Erwachsene ihm die Sternfiguren zeigt, dann werden sie ihm zum Leben. Hier gilt ein ganz anderer Professionalitätsbegriff, der vor allem mit der psychischen Stärke des Unterrichtenden zu tun hat – aber dafür bedarf es seiner Freiheit und nicht der Outputorientierung. Zum Glück für Humboldts Bildung geht die Theorie der neuen Schule so sehr an der pädagogischen Praxis vorbei, dass sie die Lehrer nur zum Teil erreicht. Dazu trägt bei, dass sie oft in einem wolkigen Neusprech formuliert wird. Damit erreicht man die arbeitende Basis kaum. Die wundert sich zu Recht, dass ihre bisherige Arbeit als unprofessionell disqualifiziert wird, und auf den totalen Heilsanspruch des Neuen reagiert der Vernunftbegabte ohnehin eher skeptisch. So wird das Beharrungsvermögen einer ihren Beruf liebenden Lehrerschaft, der es um Bildung und Erziehung geht, Humboldts Bildung über die heutige Mode hinwegretten. Lehre, Erziehung, Bildung resultieren nicht aus der ökonomischen Effizienz, sondern aus der Redundanz: das ist Zeit, das ist Wiederholung, das ist liebevolle Zuwendung. Manchmal wird die dafür erforderliche Freiheit von den Lehrern missbraucht. Aber sie ist notwendig. "Schola" bedeutet „Muße“. Die ist nicht berechenbar. Wahre Bildung ist weder Produkt noch Ware; und Schule ist kein Betrieb.

Die Reformen der letzten Jahre haben uns genötigt, unseren Unterricht in Frage zu stellen, schärfer die Resultate unserer Arbeit in den Blick zu nehmen. Der Nutzen lag in der Verstörung, in der Unterbrechung des Alltagstrotts; es gab und gibt die große Bereitschaft, dieses und jenes Neue zu versuchen – aber gewiss nicht outputorientiert, sondern am Schüler orientiert, am Menschen, an seiner Bildung.