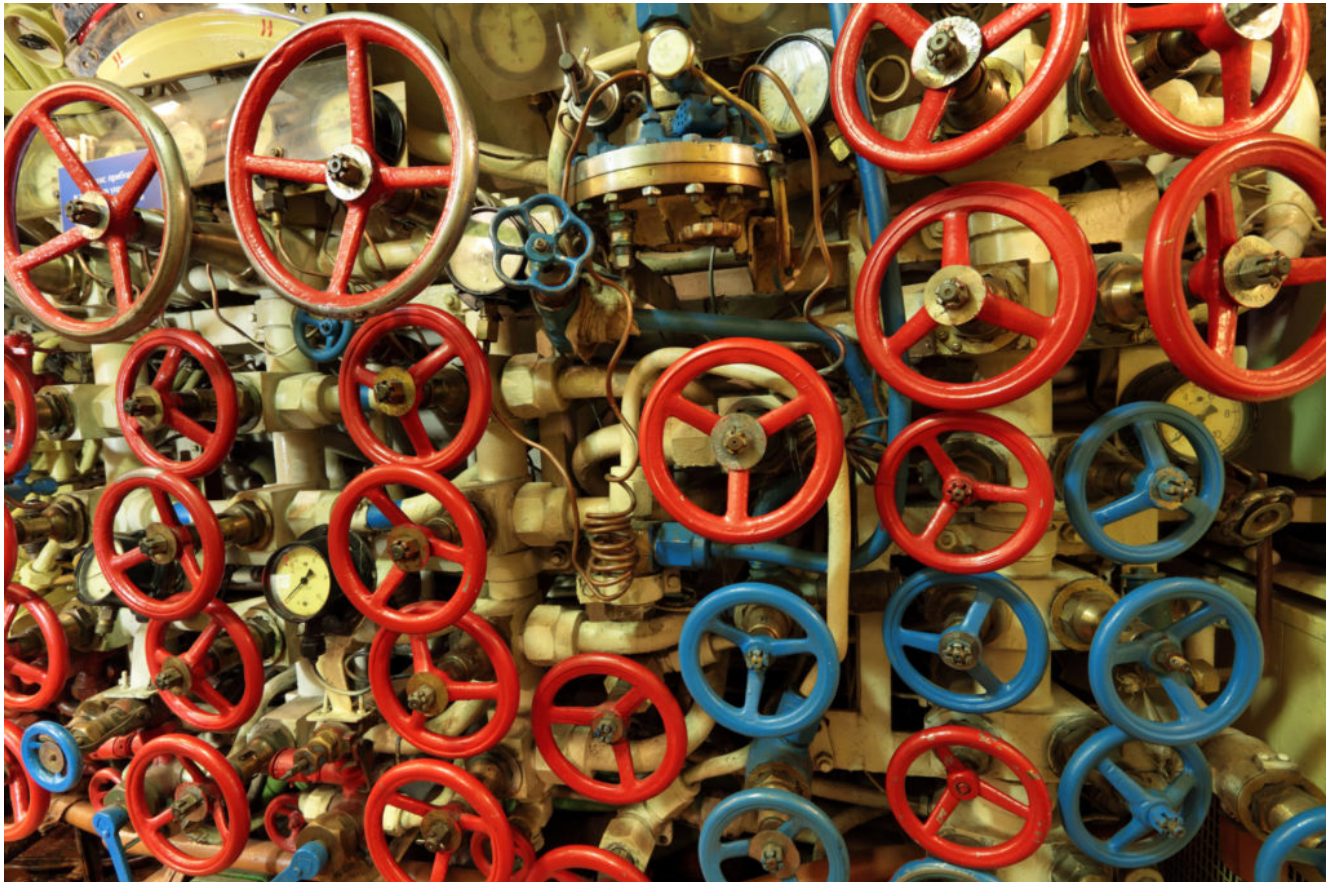


Wenn es nicht funktioniert, sind es fehlenden die Gelingensbedingungen

Category: Blog

geschrieben von Gastautor | 10. August 2026



Diese erstaunliche Logik lässt sich besonders schön im Bildungswesen beobachten. Und sie erweist sich als ausserordentlich reformresistent. Sie ist so stabil, dass selbst hartnäckige Realität daran kaum Kratzer hinterlassen kann. Die Reform steht fest wie ein Verwaltungsgebäude aus Beton, aber nur mit dem Unterschied, dass bei einem Verwaltungsgebäude gelegentlich jemand merkt, wenn die Statik nicht stimmt.



Jürg Wiedemann,
Gründungsmitglied der Starken
Schule beider Basel: Geeignet wie
ein Skischuh bei einem
Marathonlauf.

Die Reform ist unschuldig, die Realität hat sich zu ändern

Vor zwanzig Jahren begann der grosse Reformmarathon: Passepartout, Kompetenzorientierung, selbstorganisiertes Lernen, Integration, Digitalisierung, die Lehrperson als Coach, Entmachtung der Schulräte und vieles mehr. Jede Reform wurde mit beinahe religiöser Gewissheit verkündet. Die Schule der Zukunft war gefunden. Endlich.

Die Präsentationen waren farbig, die PowerPoint-Folien optimistisch und die Pfeile zeigten zuverlässig nach oben. Es war eine Zeit, in der jede neue Idee so präsentiert wurde, als hätte man nicht nur das Ei des Kolumbus im Bildungswesen gefunden, sondern gleich die Funktionsweise des menschlichen Lernens entschlüsselt.

Die Realität sass leider nicht mit am Sitzungstisch

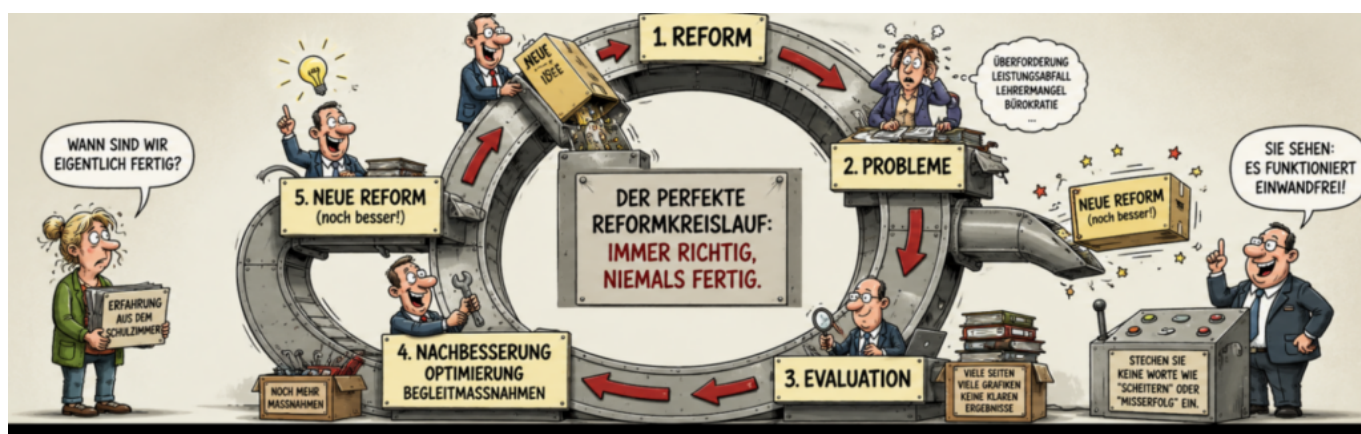
Wer damals Zweifel äusserte, hatte die wissenschaftlichen Erkenntnisse offenbar noch nicht richtig gelesen oder verweilte gedanklich irgendwo zwischen Wandtafel, Kreide und Hellraumprojektor. Fortschritt war angesagt. Und Fortschritt lässt sich bekanntlich nicht aufhalten. Schon gar nicht durch Erfahrungen aus dem Schulzimmer von Lehrpersonen, die seit Jahren täglich unterrichten.

Denn was weiss eine Lehrperson schon, die jeden Morgen vor 25 Jugendlichen steht, wenn irgendwo in einem Sitzungszimmer eines Verwaltungsgebäudes anhand einer farbigen Grafik festgestellt wurde, dass Lernen künftig ganz anders

funktioniert? Die Erfahrung aus dem Klassenzimmer wurde behandelt wie ein alter Regenschirm bei einer Schönwetterkonferenz: Man nimmt ihn zur Kenntnis, legt ihn aber getrost in den Keller.

Wenn eine Reform nicht funktioniert, liegt das deshalb nicht an der Reform. Es liegt daran, dass sie noch nicht genug Reform erhalten hat.

Allmählich zeigte sich allerdings, dass nicht jede verheissungsvolle Idee auch in der täglichen Praxis so glänzte wie in den Präsentationen. Manche Reformen waren im Schulzimmer ungefähr so praktisch und geeignet wie ein Skischuh bei einem Marathonlauf. Sie waren zwar professionell entwickelt, aber irgendwie nicht für einen 42-km-Lauf gemacht.



Das ist jedoch kein Grund zur Beunruhigung. Denn Reformen können nicht scheitern. Sie werden lediglich weiterentwickelt, nachgeschärft oder durch zusätzliche Begleitmassnahmen optimiert. Und wenn gar nichts mehr hilft, halt schöngeredet.

Ein Misserfolg wäre schliesslich ein Misserfolg. Und dieses Wort kommt im amtlichen Sprachgebrauch ungefähr so häufig vor wie ein Hai im Basler Hafenbecken.

Wenn eine Reform nicht funktioniert, liegt das deshalb nicht an der Reform. Es liegt daran, dass sie noch nicht genug Reform erhalten hat. Das ist ungefähr so, als würde man einen platten Reifen mit zusätzlicher Luft füllen, weil man davon ausgeht, dass sich das Problem mit optimierter Luftzufuhr beheben lässt.

Mehr Vertrauen wagen und die Kontrolle sicherheitshalber abschaffen

Besonders elegant gelang die Reform der Schulräte. Wer die Gestaltungsspielräume erweitern möchte, muss zuerst die Kontrolle reduzieren. Also wurden die Schulräte geschwächt und die Kompetenzen der Schulleitungen erweitert. Das sei professioneller, effizienter und zeitgemässer, hiess es. Eine überzeugende Idee. Denn Vertrauen ist wichtig. Und wo Vertrauen vorhanden ist, braucht es bekanntlich keine Kontrolle.

Ausser vielleicht dort, wo Kontrolle nötig wäre.

Es erinnert ein wenig an einen Flugzeugpiloten, der verkündet: „Wir verzichten künftig auf die Instrumente und fliegen auf Sicht.“ Die Passagiere wären vermutlich beeindruckt vom fliegerischen Können der Besatzung im Cockpit, zumindest so lange, bis dem Flugzeug so langsam das Kerosin ausgeht und der Landeplatz noch immer nicht gefunden wurde.

Seit der Gesetzesänderung verzeichnen sowohl die Starke Schule beider Basel als auch der Lehrerinnen- und Lehrerverband deutlich mehr Lehrpersonen, die Unterstützung suchen, weil sie sich von ihren Schulleitungen unter Druck gesetzt oder ungerecht behandelt fühlen. Natürlich beweist dies keinen Zusammenhang mit der neuen Machtverteilung. Es könnte sich auch um eine aussergewöhnliche Jahrhunderthäufung voneinander unabhängiger Zufälle handeln.

Solche Zufälle haben allerdings eine bemerkenswerte Vorliebe dafür, genau dann aufzutauchen, wenn neue Strukturen eingeführt wurden. Sie verhalten sich fast wie Unkraut nach einem Gartenumbau: Man sieht sie erst, wenn der Gartenarchitekt längst wieder weitergezogen ist.

Das eigentlich Geniale an Reformen ist ihre Unwiderlegbarkeit. Verschlechtern sich die Ergebnisse, wurde die Reform nicht konsequent genug umgesetzt.

Der perfekte Reformkreislauf: Immer richtig, niemals fertig

Veränderungen werden aus nachvollziehbaren Gründen in aller Regel als Reformen bezeichnet. Das eigentlich Geniale an Reformen ist ihre Unwiderlegbarkeit. Verschlechtern sich die Ergebnisse, wurde die Reform nicht

konsequent genug umgesetzt. Verbessern sie sich, bestätigt das ihre Richtigkeit. Und wenn niemand mehr weiss, was mit der Reform eigentlich bezweckt werden sollte, ordnet man eine Evaluation an. Das generiert Arbeit in der Bildungsdirektion und rechtfertigt dann irgendwann die Schaffung einer neuen Stelle in der Behörde.

Die Reform hat also immer recht.

Ein Entscheid kann falsch sein. Eine Umsetzung kann problematisch sein. Eine Idee kann sich als ungeeignet erweisen. Aber eine Reform? Niemals. Eine Reform befindet sich höchstens in einem «fortlaufenden Entwicklungsprozess».