

# Die Zukunft der Erziehung Illusionen, Weissagungen und Prognosen

Prof. Dr. Rainer Dollase, Dipl. Psych.

Universität Bielefeld Abt. Psychologie und Institut für  
interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung, Frühjahr  
2002



(Auszüge; Hervorhebungen nachträglich von mir, P.B.)

## ❖ Was früher, heute und morgen in der Erziehung wichtig war, ist und sein wird.

(...)

### I. Erziehung richtig einordnen

Die aktuellen Diskussionen um die Erziehung werden ja nicht nur von Erziehungswissenschaftlern geführt, sondern auch von Laien, Essayisten, Journalisten und Sonstigen, die durch ihre schiere Quantität in der Öffentlichkeit dann den Eindruck vermitteln, Erziehung sei etwas, über das man ad hoc und aus dem Stand etwas sagen könne, „aus dem Bauch“ heraus, und dass sich jede(r) als Fachmann/-frau für Erziehung fühlen dürfe.

Das ist natürlich falsch, weil es hunderttausende von Forschungsarbeiten zur Erziehung von Kindern und Jugendlichen gibt, die auch ein(e) Experte(in) kaum gelesen haben könnte, aber diese Vielzahl von Veröffentlichungen zeigt, dass Erziehung nicht alle paar Jahre im Feuilleton neu erfunden werden muss, sondern dass es gesicherte Erkenntnisse allüberall auf der Welt gibt. (...)

Deshalb ist es notwendig, sich über **folgende Forderungen** Gedanken zu machen:

#### **1. Erziehung braucht Zeit.**

Es ist ein Märchen, dass sich die Qualität der Beziehung zum Nachwuchs nur dadurch einstellt, dass man qualitativ hochwertige Kontakte herstellt; sondern **eine gewisse Qualität in der Beziehung stellt sich nur ein, wenn man genügend Zeit für das Individuum aufwendet**. Daraus folgt, dass Fragen der Organisation des Alltags in der Familie ebenso wie in den Institutionen vorrangig behandelt werden müssen, und zwar mit dem Ziel, dass mehr Zeit für das einzelne Kind übrig bleibt. **Die Kollektivierung muss so reduziert werden oder umorganisiert werden, dass diese individuelle Aufmerksamkeit auch in Institutionen möglich wird.**

#### **2. Erziehung ist nicht nur Erziehung.**

Viele Laien denken, dass ein ernstes Gespräch mit dem Nachwuchs so etwas wie Erziehung sei. Sie denken nicht daran, dass die **räumliche Umgebung, das Material, die gemeinsamen Erfahrungen, der Lebensstil, die Vermehrung der nichtpädagogischen Interaktionen, die sog. funktionale und heimliche Erziehung**, genauso wichtig, wenn nicht noch wichtiger sind, als die paar Gespräche mit erzieherischem Impetus und erhobenem Zeigefinger.

#### **3. Erziehung erreicht nicht alles.**

Für Laien wie auch für Politiker ist offenbar undenkbar, dass **Erziehung kein zweckrationales Handeln in dem Sinne ist, dass man nachher Ergebnisse abfragen kann**. Erziehung ist eine Wahrscheinlichkeit, dass sich mögliche Ergebnisse einstellen können, keine Sicherheit. Man benötigt eine erhebliche Sisyphosmentalität, auch Schicksalsakzeptanz, wenn der Nachwuchs nicht so wird, wie man das gerne hätte. **Die Grenzen der Erziehung müssen anerkannt werden**. Erziehung ist eine existentielle Herausforderung an Erwachsene, die sie nur dann bestehen, wenn sie Erziehung als eine Beziehung auffassen, und das wäre der nächste Punkt:

### II. Erziehung ist Beziehung.

Weil viele Eigenschaften eines Kindes oder Jugendlichen durch erzieherische Intervention nicht verändert werden können, ist es funktional und im Dienste der Gesellschaft, wenn Menschen in solchen Fällen Erziehung als Beziehung auffassen können, d.h. wenn sie wissen, dass es darauf ankommt, **eine gute Beziehung zum Nachwuchs in allen Schicksalsfällen aufrechterhalten zu können** und das Richtige und Passende für ihn zu finden.

#### **4. Kinder und Jugendliche haben Bedürfnisse, die befriedigt werden müssen.**

(...) (Es) bleibt bestehen, dass Bedürfnisse wie **das Geltungs- und Zugehörigkeitsbedürfnis** von Kindern (...) nahezu **täglich in irgendeiner Form eine kleine, aber wirksame Befriedigung brauchen**. (...)

Kinder, deren Geltungs- und Zugehörigkeitsbedürfnisse täglich befriedigt werden, zeigen sich durchaus williger, wenn sie lernen sollen.

### **5. Kinder und Jugendliche brauchen Bezugspersonen und Bindung.**

Die **Bindungstheorie** kann als eine der am besten bestätigten entwicklungspsychologischen Theorie der Jetztzeit gelten (Spangler & Zimmermann, 1997) und sie **zeigt, dass sich durch prompte und angemessene Reaktion auf die Bedürfnisse des kleinen Kindes, aber auch auf Jugendliche, eine sichere Bindung einstellt**, auf deren Basis dann eine Loslösung erfolgt, die zu einer wirkungsvollen Auseinandersetzung mit der Umwelt führt.

### **6. Kinder und Jugendliche brauchen Akzeptanz, Empathie und Kongruenz.**

Und das nicht nur von den Eltern, sondern **von allen Erwachsenen**, mit denen sie zu tun haben. Die drei therapeutischen Basisvariablen von Rogers, von Tausch/Tausch in der „Erziehungspsychologie“ konkretisiert, haben nichts von ihrer Gültigkeit verloren. (...)

### **3. Erziehung ist Hilfe zur Lebensbewältigung**

(...) Das Leben ist kompliziert. Bei dieser Lebensbewältigung benötigen Kinder und Jugendliche oft Hilfe – nicht immer, weil sie in vielen Fällen glauben, dass sie das mit ihren eigenen Methoden auch bewältigen können. Oftmals allerdings scheitern sie daran (Brandstädter, 1980). Oftmals aber checken sie die Realität besser als ihre Alten...

### **7. Kinder und Jugendliche benötigen ein realistisches Selbst- und Weltbild.**

(...) Im Wesentlichen ist eine ungefähre Erkenntnis der eigenen Möglichkeiten und eine richtige Taxierung der Umgebung wichtig. Das muss das Kind, müssen die Jugendlichen häufig selber leisten, aber man kann ihnen als erziehender Erwachsener entsprechende **Rückmeldungen, Erfahrungsfelder und ähnliches anbieten**.

### **8. Kinder und Jugendliche lernen auf verschiedenen Wegen.**

Sie lernen nicht nur durch selbstständige Auseinandersetzung mit der Umwelt, sondern natürlich auch **durch Belehrung, Vorbild, durch Information, durch Herausforderungen und Zielsetzungen, durch Entwicklungsaufgaben, ja auch durch Bindung geschieht Lernen**. (...)

### **9. Kinder und Jugendliche brauchen bei der Lebensbewältigung Hilfe.**

Natürlich kann die Selbststeuerung, die Selbstständigkeit auch problematische Folgen haben. Natürlich können Gruppen oft ein Entwicklungsrisiko sein, Probehandlungen laufen schief, Schicksalsschläge müssen überwunden werden, man entdeckt, dass die intellektuellen Fertigkeiten für einen höheren Schulabschluss nicht reichen usw. Alles Situationen, in denen Erziehung Hilfe anbieten kann, **den Jugendlichen aufrichten und ihm eine optimistische Perspektive für das weitere Leben auch nach einem Fehlschlag eröffnen** muss. (...)

## **❖ Handlungsplanung für die Zukunft – Impulse für die Zukunft der Erziehung und Erziehungsberatung**

(...) Bürokraten, die von der Sache, der Erziehung in unserem Fall, nichts verstehen, (...) glauben, dass sie durch diese papierne Aktivität etwas an der Qualität von Erziehung in unserer Gesellschaft ändern können. Schlauberger einer gewissen, hier nicht genannten, Stiftung entdeckten allerdings im Jahre 2002, dass Papier zur Steuerung alleine nicht reicht, sondern dass es der „Prozesspromotion“ bedürfe, um Effekte zu erreichen – auf deutsch: es muss sich jemand darum kümmern. Ach nein.

Ein gutes Beispiel dafür ist die **grassierende Seuche der Organisationsentwicklung und des Quality Management System (QMS)**. Überall dort, wo man beides eingeführt hat, etwa in der **Polizei** in NRW, führt das dazu, dass weniger Polizisten auf der Straße sind oder in der **Altenpflege**, wo von vierzehn Altenpflegern in einem Heim vier entlassen werden, um Platz zu schaffen für einen Servicemanager und Pflegemanager (übrigens: Mittlerweile ist einer davon schon wieder entlassen worden), die beide nichts weiter zu tun haben, als Sitzungen durchzuführen, Papiere zu erstellen, Konzepte zu entwickeln, zu mailen, zu chatten, Kongresse zu besuchen, sich fortzubilden, kurzum: nichts für die Qualitätssteigerung der eigentlichen Arbeit tun. Die verbliebenen zehn Altenpfleger müssen im Gegenteil bei der Pflege rennen und haben immer weniger Zeit für die Bewohner. (...)

Für jemand, der den Aufstieg und Fall des lernzielorientierten Unterrichtes in den 70er Jahren von Anfang bis Ende begleitet hat, ist die grassierende Seuche Qualitätsmanagement im System von Erziehung, Sozialarbeit und Unterricht **ein Rückfall in frühere Zeiten, der nur ins Chaos und in die Qualitätssenkung führen kann**. Er ist ersonnen von Laptop-Bubis mit BWL- und VWL-Studium bzw. Sozial- und Erziehungswissenschaftlern, die von dem eigentlichen, konkreten Handeln, erzieherischen oder therapeutischen Geschäft keinerlei Ahnung haben und deswegen **das Erziehungs- und Bildungssystem mit unnützen Aktivitäten überziehen, die die Zeit fürs Wesentliche rauben. Qualität wird nicht gesteigert durch Qualitätsverwaltung, sondern schlicht durch Menschen, die etwas können**.

**Durch Festlegung von Zielen, Fristen und der Kontrolle der Einhaltung wird nur Pseudodruck erzeugt, aber noch kein einziges erzieherisches Problem gelöst.**

Um es kurz zu machen: **Qualitätssicherung nutzt in kommunikativen Bereichen nichts.** Aus folgenden Gründen:

**1. Das Machen ist schwer, nicht die Formulierung von Standards.**

**2. Die Evaluation ist unmöglich** oder so **aufwendig**, dass sie nie genutzt werden kann, um die Arbeit zu verbessern.

Mit diesen beiden Argumenten ist sie erledigt. Wie der lernzielorientierte Unterricht und die zwei Jahrzehnte dauernden Debatten um die Machbarkeit von formativer oder summativer Evaluation.

Die **Befürwortung von QMS** geht einher mit einem merkwürdigen, eher **parasitären Verständnis von Führung**, die sich in Deutschland wie auch im westlichen Ausland immer mehr breit macht. (...)

Dazu gehört, dass nach allgemeiner Erfahrung die **Gehälter von Führungskräften immer höher** geschraubt werden und dass sich die bürokratische Kaste in Unternehmen wie in öffentlichen Institutionen immer breiter macht und dass **vor Ort, dort also, wo wirklich gearbeitet wird, der Mangel und die Belastung herrschen.**

**Kann man das, was sich angeblich** - wie gesagt, Zweifel sind daran mehr als erlaubt – **bei der Verpackung von Ölsardinen als erfolgreich erwiesen hat, auch auf Erziehung anwenden?** Auf Erziehung, in der es eher auf das Können ankommt, auf die Variationsbreite derjenigen, die die Erziehung durchführen, als auf diese **Simpelstruktur von Zielen und der Kontrolle ihrer Einhaltung?** Oder die **alberne Primitividee „Management by Zielverpflichtung“** – ohnehin ein uralter Hut? Der gedankliche Fehler liegt darin, dass man durch die Formulierung von Qualitätsstandards für ein Kunstwerk noch lange nicht malen kann. (...)

Egal was für **Qualitätskataloge** wir haben, egal was für **Curricula** für die Erziehung oder den Unterricht, egal was für Papier über den richtigen Unterricht und die richtige Erziehung produziert wird, egal welche **Konzepte** für die Arbeit in Erziehungsberatungsstellen entworfen wird, diese Arbeit ist nichts im Vergleich zu der Bedeutung des/der Erziehers/in, Erziehungsberaters/in, Lehrers/in etc. **Eine von der Qualität des erziehenden oder unterrichtenden Menschen unabhängige Qualität, die gibt es nicht.** Die besten Programme werden durch schlechte Erzieher auf null gebracht – schlechte Programme erzeugen in der Hand begnadeter Menschen Spitzenresultate. **Qualität steigert man nur, wenn man in die kommunikativen Fähigkeiten des Personals investiert. Personalentwicklung ist in allen erzieherischen Berufen wichtiger als Organisationsentwicklung.** (...)

Mit allerlei blumigen und variantenreichen Synonymen, wie „**interne und externe Evaluation**“, „**Audit**“, will man verschleiern, dass man sich einem **in seiner Primitivität nicht mehr untunnelbaren System menschlicher Handlungslogik** unterworfen hat. Erst muss ich das Ziel haben, dass ich mir die Füße waschen will, dann wasche ich die Füße und durch die anschließende Evaluation stelle ich fest, ob sie sauber geworden sind... Ist das nicht genial?

Neben der Sempellogik, die aus der **Kybernetik** stammt, und die dort ihren **Sinn bei der Steuerung mechanischer (sic!) Abläufe** hat, enthält die Organisationsentwicklung natürlich noch Gedanken aus der **Organisationspsychologie**, und zwar stehen hier die **Hawthorne – Studien** am Beginn der Organisationsentwicklung, die damals in der Western Electric Company durchgeführt und ab 1927 sukzessive veröffentlicht worden sind . (...) Das merkwürdige empirische Phänomen der damaligen Studie war: **Arbeiterinnen produzieren immer mehr und immer effektiver, je mehr sie Mitbestimmung über ihre Arbeitsumgebung haben.** Sie haben das Bewusstsein, eine wichtige Rolle zu spielen und das motiviert sie insgesamt zu mehr Leistung. Dort, wo man im „Total Quality Management“ nicht nur den schlichten kybernetischen Regelkreis implementiert, sondern zusätzlich auch noch die Mitbestimmung am Arbeitsplatz einführt, müsste man also einen leistungssteigernden Effekt erwarten dürfen.

**Mitbestimmung** bedeutet natürlich auch: **Kritik soll auch von unten nach oben geübt werden.** Das kann dann so sein, dass Untergebene auch ihren Chef kritisieren dürfen und müssen: die Schulleiter die Schulräte und die Lehrer die Schulleiter. Und **das wird es natürlich in Deutschland nicht geben:** dass die Implementation von Organisationsentwicklung oder Qualitätsmanagement dazu führt, dass die Bürokratie bzw. die sog. Führungskräfte Objekt von sachbezogener Kritik von unten werden. Und vor allem: sich daran halten müssen – und sie nicht nur mit Phrasen aussitzen dürfen. Genehm und bequem ist das **Qualitätsmanagement** der deutschen Bildungs- und Erziehungsadministration nur dann, wenn es **als Kontrollinstrument** für die ohnehin überlasteten Arbeiter und Arbeiterinnen vor Ort, sprich: ErzieherInnen, LehrerInnen,



SozialpädagogInnen, PsychologInnen, TherapeutInnen etc., dient. **Motto: Wir hier oben müssen die da unten mal stärker kontrollieren.**

Vergessen scheint das **Beispiel des Ruderwettbewerbs zwischen Japanern und Deutschen**, das der Unternehmensberater Hans Ottomann in der Zeitschrift "Mensch und Büro", 3/96, erzählt hat.

„**Deutsche und Japaner haben also einen Achter-Ruderwettbewerb veranstaltet und die Japaner haben mit unglaublichem Vorsprung von einem Kilometer gewonnen.**

**Das deutsche Team war natürlich nach der Niederlage sehr betroffen, die Moral sank auf den Nullpunkt, das obere Management entschied dann, daß man die Ursachen unbedingt herausfinden müsse und hat deshalb ein Projektteam eingesetzt.**

**Nach langen Untersuchungen und Analysen fand es heraus, daß bei den Japanern sieben Leute ruderten und ein Mann steuerte, während im deutschen Team ein Mann ruderte und sieben steuerten. Sodann wurde eine Beraterfirma mit dem Auftrag betraut, eine Studie über die Struktur des deutschen Teams anzufertigen. Nach beträchtlichen Kosten kam diese Firma zu dem Schluß, daß zu wenig Leute ruderten und zu viele Leute nicht richtig steuerten.**

**Deshalb wurde, um einer weiteren Niederlage gegen die Japaner vorzubeugen, die Teamorganisation geändert. Es gab fortan vier Steuerleute und zwei Obersteuerleute, einen Steuerdirektor und einen Ruderer. Für diesen wurde überdies als Ansporn ein Leistungsbewertungssystem eingeführt. Motto: "Wir müssen seinen Aufgabenbereich erweitern und ihm mehr Verantwortung geben".**

**Im nächsten Jahr gewannen die Japaner mit einem Vorsprung von zwei Kilometern. Das Management entließ daraufhin den Ruderer und die einfachen Steuerleute wegen schlechter Leistungen, beförderte den Steuerdirektor, verkaufte die Ruder und stoppte alle Investitionen für ein neues Boot. Der Beratungsfirma wurde ein Lob ausgesprochen und das eingesparte sowie das erlöste Geld dem oberen Management ausbezahlt."**

Von organisatorischen Veränderungen ist, das hat insbesondere auch die Schulforschung gezeigt, wenig zu halten, wenn es um die Steigerung von Leistung geht.(...) Ich weiß, dass sie (die LehrerInnen) sich Mühe geben, dass sie sich aber unter Umständen diese Mühe mit ineffektiven Methoden geben und dass **sie ihre kostbare Zeit verplempern bei Schulentwicklung, Klippert-Pipapo und Evaluationsprozessen.**

Alle ernsthaften Untersuchungen, die statistisch einigermaßen befriedigend sind, haben gezeigt, dass die Persönlichkeit von Lehrkräften (genauer: ihre Kompetenz) den größten Effekt auf die Qualität des schulischen Lernens hat, dass **organisatorische Variablen nur einen geringen Erklärwert haben.** (...)

(...) die Übergriffe von in der Erziehungswissenschaft untergekommenen Sozialwissenschaftlern, Unternehmensberatern, Schlaubergern und Besserwissern. Was sollte an deren Stelle treten? **Fachdidaktik, Schulpädagogik und Schulpsychologie (z.T. die Pädagogische Psychologie).** Warum aber führen diese drei Disziplinen ein derartiges Mauerblümchendasein, wenn es um bildungspolitische Entscheidungen geht? (...)

Die **Anbindung der Praxis an die Wissenschaft** wäre z.B. eine solche erste Maßnahme, um die Qualität zu verbessern, **Fortbildung** und auch schon eine **stärkere Berücksichtigung der Praxis in der universitären Forschung und universitären Ausbildung** oder Fachschulausbildung, eine weitere unverzichtbare Forderung. (...)

## **Die beste Strategie: Davon auszugehen, dass die Zukunft ungewiss ist**

(...) Die **Qualität der erziehenden Persönlichkeit**, insbesondere im professionellen System (da wir Eltern im großen Stil nicht so ohne weiteres erreichen können, vor allen Dingen nicht jene, die es eigentlich nötig hätten) ist der **strategisch wichtigste Punkt für die Bewältigung einer ungewissen Erziehungszukunft.** Wäre also die beste Strategie angesichts der Ungewissheit der Zukunft jene, die darauf baut, dass die Individuen mit größerer erzieherischer Kompetenz ausgestattet werden?

Ja, allerdings nicht alleine: Sicherlich gehört flankierend dazu, dass es **Rahmenbedingungen** gibt, die flexibel etwa auf **Betreuungserfordernisse, Hilfestellungen** für Menschen mit Erziehungsproblemen reagieren können. So wie es "atmende Fabriken" gibt, brauchen wir ein **atmendes System**, das sich den Erfordernissen und Problemlagen der Bevölkerung anpassen kann. Das wird nicht möglich sein ohne eine **stärkere Teilzeitarbeit für erziehende Erwachsene** und es wird sicherlich auch nicht möglich sein ohne **mehr Flexibilität im System von Erziehung, Unterricht und Erziehungsberatung. Flexible Einsatzmöglichkeiten des Personals und zugleich eine hohe Qualität und Kompetenz des Personals** sind also, wenn man von der These ausgeht, dass die Zukunft der Erziehung

schwer zu prognostizieren sei, die rein logisch **beste Gewähr für eine erfolgreiche Bemeisterung zukünftiger Anforderungen.**