

**Erwin Rauscher**

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

## Mut zum pädagogischen Imperativ!

Schulautonom handeln ist, dem eigenen pädagogischen Gewissen zu folgen

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i3.a250>

Schulautonomie ist Mit- und Selbstverantwortung innerhalb eines gesetzlichen Rahmens, mitverantwortlich gelebte Freiheit, nicht aber Freizügigkeit als Widerspruch gegenüber Obrigkeit. Der Beitrag illustriert dies mit einer Anleihe an Immanuel Kants berühmtes *Sapere aude*. Die bekannten pädagogischen Leitwerte transponierend, werden im Verständnis Kants philosophische, ethische und soziale Parameter angeboten: Güte, Würde, Ermächtigung, Vertrauen und Mut: „Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen ...“

*Kant, Mut, Freiheit, Verantwortung*

The time is out of joint: O cursed spite,  
That ever I was born to set it right!  
Nay, come, let's go together.

*Hamlet I, 5, 190–192*

*Time out of joint* – Zeit und Welt aus den Fugen?<sup>1</sup>

Klimawandel, Corona, Ukrainekrieg – alles Folgen des menschlichen Fingerabdrucks im 21. Jahrhundert? Von Adorno kennen wir das fatale Wort: „Nach Auschwitz ein Gedicht zu schreiben, ist barbarisch, und das frisst auch die Erkenntnis an.“<sup>2</sup> Wie ändern sich unser Schulleben und Unterricht durch den Krieg in Europa? Wer, wenn nicht ein\*e Schulleiter\*in, übernimmt dafür die Verantwortung?

*To set it right* – Schule, Ort, um zurechtzurücken?

*Bildungs(gelingens)verantwortlichkeit* ist (nicht erst heute) die eigentliche gesellschaftliche Dimension für die Schulpädagogik – als Aufgabe an uns, für uns alle. Wer, wenn nicht die Schule, ist verantwortlich? Wer, wenn nicht ihre Leiter\*innen als Statthalter\*innen für und

Influencer\*innen von Bildung? Wann, wenn nicht heute, bestehen dafür Anlass, Grund und Notwendigkeit?

*Let's go together* – vom buchstabenkonformen Gehorsam zu selbstverantwortlichem Tun?

Autonomie ist mitverantwortlich gelebte Freiheit. Schulautonomie ist die Hoffnung, Führungskultur<sup>3</sup> als diese Freiheit lebendig zu halten und zu gestalten. Sie kann nicht verordnet, sie kann nur erworben und gelebt werden. Im je einzelnen schulischen Tun ist sie der realisierte Versuch, dem pädagogischen Gewissen zu folgen.

## Autonomie als Aufklärung 5.0

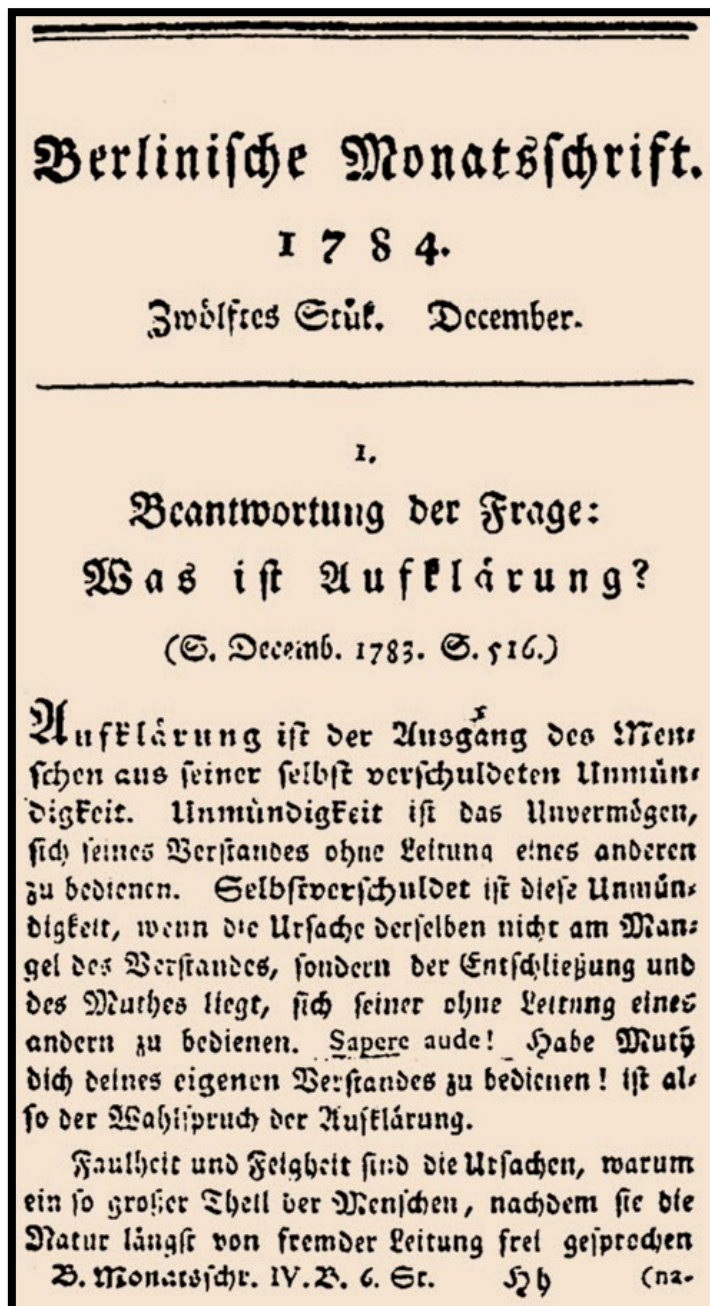
Wer über Digitalisierung spricht, nullpunktet gerne, und er tut es, den Schulnoten folgend, heute bereits bis zur Ziffer Fünf: Lernen 1.0 war Sammeln: Brockhaus, Enzyklopädien, tabellarisches Wissen speichern, Wissen per se. Lernen 2.0 war selbstorganisiert: Self Organized Learning, eigeninitiativ und selbstlernkompetent, lernseitige Didaktik, User Generated Content, Blended Learning. Lernen 3.0 war eine Antwort auf das Web 3.0: Auswählen, Vernetzen: Informationen, miteinander vernetzt, ergeben Wissen. Wissen mit Anwendungsbezug ergibt Können. Können mit Wollen verbunden ergibt Handeln. Lernen 4.0 hat neue Formen der Reflexion und Solidarität gebracht: Lesson and Learning Studies, Inverted Classroom usw.

Was macht uns Menschen mündig? Wie können wir selbst denkend, aufgeklärt autonom Schule gestalten und mitverantworten? Auch in einer freien Gesellschaft ist Freiheit bedroht – mit ihr das selbstständige Denken und das mitverantwortliche Handeln. Ein großer Feind ist die Gewöhnung. Es gibt sie in vielen Formen: Hörigkeit gegenüber Social Media, Political Correctness, Gruppendruck, blinde Regelbefolgung, Bequemlichkeit, Obrigkeitsgehorsam, Nur-nicht-auffallen-Wollen, Gleichgültigkeit und Resignation, Mutlosigkeit u.v.m.

Aufklärung mag heute längst Geschichte sein: Beginnen wir, sie an unseren Schulen als Autonomie neu zu leben, als Führungs- und Gestaltungskultur von Schule, mitverantwortlich im Anthropozän. Denn Autonomie als mitverantwortlich gelebte Freiheit fordert und fördert Denken als Wurzel, Gespräch als Medium, Verantworten als Grund, Entscheiden als Folge und Verbessern als Ziel. Das freilich sind die Aktionsformen gelebter Schulautonomie.

## Der pädagogische Imperativ

Wer kennt nicht Immanuel Kants weltberühmten, vielzitierten *Kategorischen Imperativ*? Aufklärerisches Handeln im Sinne Kants stellt – ebenso wie autonomes Tun im Kontext von Schulentwicklung – den Menschen über das System, das Gewissen über das Recht, die Vision über die Gewöhnung, Freude und Geist über Neigung und Buchstaben, Ermöglichung, Anstiftung, Impulsgebung über Kontrolle und Regelbefolgung, Gelassenheit über Macht und ihre Ausübung, Toleranz über Pflichtbewusstsein, Präzision in der Sache über Formalismen auf Papieren, Freiheitsmut über Obrigkeitsgehorsam und Dialog über Anweisung oder Weisung.



Ersetzen wir in Kants kategorischem Imperativ – den wir ja alle kennen – einfach nur *Aufklärung* durch *Autonomie* und *Mensch* durch *Schule*:

*Autonomie ist der Ausgang der Schule aus ihrer selbstverschuldeten Unmündigkeit. Unmündigkeit ist das Unvermögen, sich ihres Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen. Selbstverschuldet ist diese Unmündigkeit, wenn die Ursache derselben nicht im Mangel des Verstandes, sondern der Entschließung und des Mutes liegt, sich seiner ohne Leitung eines anderen zu bedienen. „Sapere aude! Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen!“ ist also der Wahlspruch der Autonomie.*

Dieses kantische „Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen ...“ kann ein zentraler Gedanke und Anspruch und Zumutung für den schulinternen Autonomiediskurs werden!

Kants Botschaft, unmissverständlich transponiert, bedeutet nämlich: Autonomie ist weder ein Produkt und ein Ziel, das man erreichen kann, wenn man nur das tut, was man selbst tun will, noch eines, wenn man genau das tut, was man tun soll. Schulautonomie kann nicht verordnet werden: Schulentwicklung darf niemals eine undialogische Anschafferei sein, niemals

Besserwisserei statt Bessermachen.<sup>4</sup> Sie braucht *immer* die Lebendigkeit des Standorts und die Beteiligung seiner betroffenen Menschen. Schulautonomie beinhaltet implizit das seltsame Paradox: Sie kann nicht verordnet werden. Sie muss erworben, gelebt, vereinbart, auf Gültigkeit und Wahrheit hin geprüft und zyklisch überprüft werden.

## Fünf Paradigmen zur Schulautonomie

### (1) Schulautonome Führung braucht Güte

An unseren Schulen, mitunter weit diesseits der jüngst erneut kritisierten Modewörter pädagogischer Lehrerbildung in den neuen Lehrplänen „zwischen fachlichen, überfachlichen und fächerübergreifenden Kompetenzen“<sup>5</sup>, aber nahe bei den uns anvertrauten Kindern, könnte jener Sänger Bertolt Brechts unseren Lehrpersonen das unzeitgemäße Wort zurufen: „Es verläuft das Kälbchen sich, wenn der Hirte schläft.“<sup>6</sup> Manche Lehrkraft mag mit Ernst und Güte an jene Aufgaben denken, die sich Bertolt Brecht vielleicht gerade auch für unsere Welt der Schule und des täglichen Unterrichtens wünscht:

Dass da gehören soll, was da ist,  
Denen, die für es gut sind, also  
Die Kinder den Mütterlichen, damit sie gedeihen,  
Die Wagen den guten Fahrern, damit gut gefahren wird,  
Und das Tal den Bewässerern, damit es Frucht bringt.<sup>7</sup>

Diesseits aller Pädagogik der Schlagworte und ihrer Methodologien reduziert es die schulpädagogische Aufgabe auf das Eigentliche: die Kinder, auf dass sie gedeihen; die Lehrer\*innen, auf dass sie mit den Wägelchen ihrer Handwerkszeuge gut fahren; die Lehrerbildner\*innen, auf dass sie nicht von den Bergen herabschreien, sondern im Tal säen, damit die Ernte gut sei.

### (2) Schulautonome Führung schenkt Würde

Würde ist kein Privileg, verleiht keine feudalistische Amtsgewalt mehr, aber sie kennzeichnet persönliche Einzigartigkeit und Ausstrahlung. Von Kants „Sittlichkeit [...] ist dasjenige, was allein Würde hat“<sup>8</sup> über den wunderbar hinweisenden Leadership-Vers Friedrich Schillers ...

Der Menschheit Würde ist in eure Hand gegeben,  
Bewahret sie!  
Sie sinkt mit euch! Mit euch wird sie sich heben!<sup>9</sup>

... findet sich der schulrelevante Weg zu Mira Lobes wohl ebenso zurecht weltberühmtem Kleinen Ich-bin-ich<sup>10</sup>. Das hat auch Harmut Rosa erkannt, wenn er resümiert: „Ohne Liebe, Achtung und Wertschätzung bleibt der Draht zur Welt – bleiben die Resonanzachsen – starr und stumm.“<sup>11</sup> Schulautonome Führungskultur also ist auch, die Resonanzachsen aller Personen der Schulgemeinschaft dahingehend zu stärken, dass jede\*r Einzelne im Sein a priori

wertgeschätzt, im Tun befördert, ohne zu indoktrinieren stimuliert, ohne zu beschleunigen aktiviert wird, und dass dazu Anreize geschaffen werden.

### (3) Schulautonome Führung fördert Ermächtigung

In der pädagogischen Fachsprache wurde dafür der Begriff *Mentoring* entwickelt. Mentoring als Führen heißt nicht, von den eigenen Erfolgen berichten. Denn Mentoring ist: andere erfolgreich machen. Nicht: Fördere die Guten. Sondern: Fördere das Gute in allen! Führung in der Form des Mentoring ist deshalb keine Besserwisserei, aber soll zum Bessermachen führen. Ein\*e gute\*r Mentor\*in teilt Hoffnung aus. In Großmeister Goethes Worten:

Wenn wir [...] die Menschen nur nehmen, wie sie sind, so machen wir sie schlechter; wenn wir sie behandeln, als wären sie, was sie sein sollten, so bringen wir sie dahin, wohin sie zu bringen sind.<sup>12</sup>

Führungskultur im Mentoring ist es, Materialien aufzubereiten, Ideen anzubieten und als *critical friend* entgegenzunehmen, um auf jenes vielbenannte Weltwissen Neugierde zu schüren, sie auch zu sättigen und vor allem zu vernetzen. Pädagogische Professionalität ist nichts mehr und weniger als Ideenreichtum zu teilen statt Eskalationsprozess; gemeinsam Perspektiven zu entwickeln statt nur Erfahrungen zu teilen.

### (4) Schulautonome Führung hat Mut

Mut ist ein Bemühen des Willens, die eigene Denkkraft auf sittlich gute Ziele zu fokussieren, in komplexen Situationen Durchhaltevermögen auszuweisen, Risiken intelligent auszuloten und auf sie einzugehen, Lösungsorientierung gegenüber Gewöhnung und Annehmlichkeit zu präferieren, Handlungen besonnen vorzubereiten und zu setzen, selbst zuversichtlich zu sein und diese Zuversicht zu vermitteln, faktenbasierte und umsichtige Entscheidungen beziehungsnahe und menschenfreundlich zu treffen. Mut generiert Nächsten-Hilfe als unterstützendes Tun.

### (5) Schulautonome Führung spendet Vertrauen

Schon Demokrit hat eingefordert, nicht allen in Allem, sondern im Jeweiligen den Zuständigen zu vertrauen.

Traue nicht allen, sondern den Bewährten.  
Denn jenes ist einfältig, dies verständig.<sup>13</sup>

Blindes Vertrauen ist Schwäche, bedachtes ist Führungsstärke. Vertrauen öffnet, Misstrauen verschließt. Wo Sicherheit ohne Wahlfreiheit herrscht, braucht es kein Vertrauen. Delegierte Wahlfreiheit erhöht die eigene Verletzlichkeit, aber die Erwartung der positiven Entwicklung befördert eben diese. Vertrauen wächst, indem man Information transparent und fokussiert weitergibt. Das Zurückhalten von Information ist blindes Ausleben eines Machtkalküls. Ver-

trauen reduziert Komplexität durch Subsidiarität. Wenn Lehrer\*innen möglichst viel von dem tun können, was sie selbst tun wollen, machen sie alles, was sie tun müssen, besser.

Immanuel Kants Kategorischer Imperativ lässt sich also durch die Parameter Güte, Würde, Ermächtigung, Vertrauen und Mut transformieren in den pädagogischen Imperativ als Anstiftung zum schulautonomen Tun. Dieser Aufruf im Sinne Kants dazu, nicht darauf zu warten, dass Autonomie von irgendwo oben verordnet wird, sondern sie nach bestem Wissen und Gewissen an der je eigenen Schule, im je eigenen Verantwortungsbereich und -modell zu leben, lässt sich in einem einfachen Kindergedicht modellieren:

Es kommt kein Prinz, der dich erlöst,  
wenn du die Jahre blöd verdöst,  
wenn du den Verstand nicht übst,  
das Denken stets auf morgen schiebst.

Es kommt kein Prinz, der dich umfängt,  
von nun an deine Schritte lenkt.  
Befrei dich selbst vom Dauerschlaf,  
sonst bleibst du nur ein armes Schaf.

Es kommt kein Prinz mit einem Kuss,  
macht nicht mit deinen Sorgen Schluss;  
es bringt dich auch kein Königssohn,  
vom Kochtopf auf den Herrscherthron.

Du kannst dir selbst dein Leben bauen,  
musst allen deinen Kräften trauen.  
Mach noch heute den Versuch,  
und pfeif auf den Prinzen im Märchenbuch.<sup>14</sup>

Noch kürzer und prägnanter hat es Arthur Schopenhauer anno 1819 formuliert: „Vor Kant waren wir in der Zeit; jetzt ist die Zeit in uns.“<sup>15</sup>

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Eine wissenschaftskonforme und ausführliche Auseinandersetzung vgl. in Rauscher, E. (2019). Schulautonomie – Kant'sche Aufklärung 5.0? Ein Gedankenexperiment. In E. Rauscher, C. Wiesner, D. Paasch & P. Heißenberger (Hrsg.), *Schulautonomie – Perspektiven in Europa. Befunde aus dem EU-Projekt INNOVITAS* (S. 11–18). Waxmann. Vgl. weiters in Rauscher, E. (2020). Führung ist Kultur. Autonome Schulleitung im Anthropozän. In Ders. (Hrsg.), *Schulautonomie zwischen Freiheit und Gesetz. Das INNOVITAS-Handbuch* (S. 35–82). Pädagogische Hochschule Niederösterreich. [https://www.ph-noe.ac.at/fileadmin/root\\_phnoe/Forschung/Innovitas/innovitas-handbuch\\_Internet.pdf](https://www.ph-noe.ac.at/fileadmin/root_phnoe/Forschung/Innovitas/innovitas-handbuch_Internet.pdf)

<sup>2</sup> Kiedaisch, Petra (Hrsg.) (1995). *Lyrik nach Auschwitz. Adorno und die Dichter*. Reclam, S. 10.

<sup>3</sup> Vgl. die begriffliche Verwendung im vom Autor federführend mitgestalteten definitorischen Bestimmungsversuch in [https://de.wikipedia.org/wiki/Führungskultur\\_in\\_der\\_Schulpädagogik](https://de.wikipedia.org/wiki/Führungskultur_in_der_Schulpädagogik), abgerufen am 04. 09. 2022.

<sup>4</sup> Vgl. Rauscher, Erwin (2012). *Schule sind WIR. Bessermachen statt Schlechtreden*. Residenz Verlag, passim.

<sup>5</sup> Lehrer-Kritik an neuen Lehrplänen, in: <https://apa.at/news/lehrer-kritik-an-neuen-lehrplaenen/#:~:text=Kritik%20%C3%BCben%20Lehrervertreter%20an%20den,deren%20Begutachtungsfrist%20am%20Montag%20endete>, abgerufen am 20. 09. 2022.

<sup>6</sup> Bertolt Brecht: *Der kaukasische Kreidekreis*, 4. Akt.

<sup>7</sup> A.a.O., 6. Akt.

<sup>8</sup> Immanuel Kant: Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, in *Gesammelte Schriften*, Berlin 1902–1923, AA, Band IV, S. 435.

<sup>9</sup> Friedrich Schiller: Die Künstler, in *Sämtliche Werke*, München 1962, Band 1, S. 178.

<sup>10</sup> Lobe, Mira (1972). *Das kleine Ich-bin-ich*. Jungbrunnen.

<sup>11</sup> Rosa, Hartmut (2016). *Resonanz: Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Suhrkamp, S. 25.

<sup>12</sup> Johann Wolfgang Goethe: *Wilhelm Meisters Lehrjahre*. Vollständige Ausgabe der 8. Bücher, Neuausgabe Berlin 2016, 8. Buch, S. 454.

<sup>13</sup> Hermann Diels & Walter Kranz (Hrsg.) (1903–1910). *Die Fragmente der Vorsokratiker*. 3 Bände, S. 67.

<sup>14</sup> Josef Reding: Pfeif auf den Prinzen, in Wolfgang Mieder (Hrsg.), *Deutsche Sprichwörter und Redensarten*, Reclam 1979, S. 70.

<sup>15</sup> Arthur Schopenhauer: *Die Welt als Wille und Vorstellung*, Bd. 1, J. Beck, Altenmünster 2015, S. 353.

## Autor

**Erwin Rauscher**, Univ.-Prof. HR MMag. DDr.,  
seit 2006 (Gründungs)Rektor der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich; davor seit 1989 Direktor an Gymnasien; Lehraufträge und Gastprofessuren an den Universitäten Klagenfurt, Graz, Salzburg, Linz; Mitglied der Europäischen Akademie der Wissenschaften; Lehrerfortbildner inter/national; Bücher und Zeitschriftenpublikationen zu Schulinnovation und Schulmanagement.

Kontakt: [erwin.rauscher@ph-noe.ac.at](mailto:erwin.rauscher@ph-noe.ac.at)