Zeitschrift: Zeitschrift für pädagogische Historiographie

Herausgeber: Pädagogische Hochschule Zürich

Band: 10 (2004)

Heft: 2

Artikel: Von den Bata-Schuhen zu den Bata-Schulen : die tschechische reformpädagogische Bewegung und das Tomas Bata-Schuhunternehmen

Autor: Kasper, Tomas

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-901814

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 11.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Von den Bata-Schuhen zu den Bata-Schulen

Die tschechische reformpädagogische Bewegung und das Tomas Bata-Schuhunternehmen

(Red.) Bata-Schuhe sind wohl einer der bekanntesten Export-Artikel Tschechiens. Doch hinter diesem wirtschaftlich erfolgreichen Produkt steckt ein ganzes Konglomerat von reformpädagogischen Ideen und Schulreformen, die auch mit der Rezeption des amerikanischen Pragmatismus zusammenhängen und ihren Niederschlag selbst in der Architektur fand, wie der vorliegende Artikel zeigt.

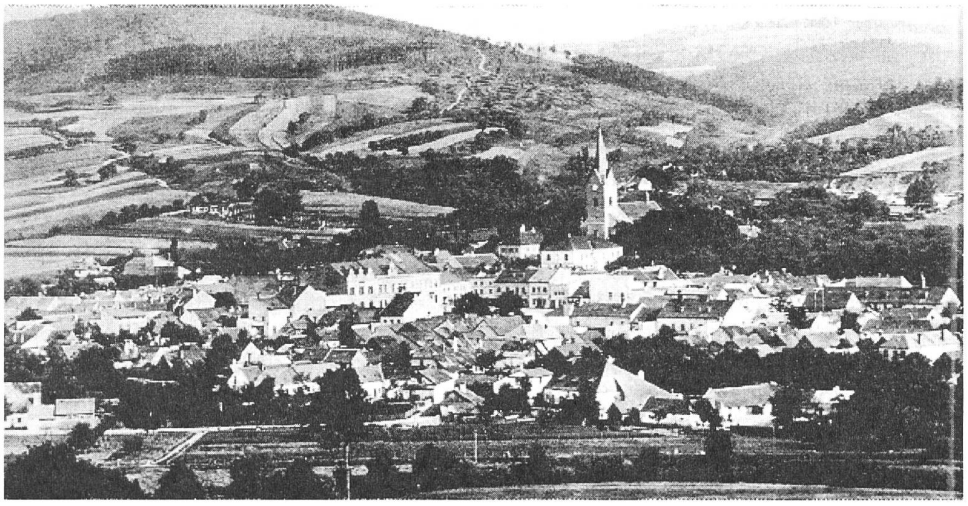
■ Tomas Kasper

Folgender Text hat die Absicht, die Verbindungen zweier Diskurse aufzuzeigen, nämlich die Bezugspunkte der tschechischen pädagogischen Reformbewegung zur sozial-wirtschaftlichen Lehre von Tomas Bata («Batismus»). Tomas Bata baute in der Tschechoslowakei nicht nur den weltgrössten und erfolgreichsten Schuhkonzern der damaligen Zeit auf, sondern er änderte die wirtschaftliche und soziale Sichtweise der Produktion und des Arbeitslebens im Namen des Fortschrittes, der modernen Mechanisierung und Rationalisierung radikal, prägte zudem die Architektur der Stadt Zlín nachhaltig und gründete vor allem auch eigene Bata-Schulen. Er unterstützte die bedeutendste Schulreform in der Tschechoslowakei, wie sie von den Anhängern des amerikanischen Pragmatismus und der pragmatischen Pädagogik sowie des Behaviorismus vorbereitet wurde.

Für sein «Bataland», in dem sich nicht nur das Arbeitsleben nach den Regeln des «Batismus» richtete, erzog Bata den neuen «Batamann». Dem energischen, mit Bewunderung nach Amerika blickenden Schuhunternehmer gelang es, eine soziale Utopie zu realisieren, einen Staat im Staate zu errichten, wobei er die Prinzipien der Arbeiterbewegung ablehnte und stattdessen die sozialen Reformrezepte mit Betonung der individuellen Freiheit, aber gleichzeitig auch der sozialen Kontrolle, im Namen des Fortschrittsgedankens kombinierte.

In der Bata-Stadt Zlín wohnte man in modernen funktionalistischen Häusern, bekam die beste Pflege im Bata-Krankenhaus, kaufte in den preisgünstigen Bata-Kaufhäusern ein und konnte nach 1923 in der Kommunalpolitik Batas Leute wählen. Die Kinder bekamen eine moderne Ausbildung in den fortschrittlichsten Schulen des Landes. Das Lebensniveau war in Zlín viel höher als im Rest der Tschechoslowakei, die Preise niedriger und die Löhne bis gegen 30% höher. Wer mochte also nicht für Bata arbeiten, in «seiner» Stadt leben und seine Schulen besuchen?

Ich beginne im folgenden ersten Teil mit einer Skizze der Verbindungen zwischen Amerika und den böhmischen Ländern der habsburgischen Monarchie, der späteren Tschechoslowakei. Im zweiten Teil befasse ich mich mit den Hauptgedanken des Demokratismus nach Bata, für den sich schon in der Zeit zwischen den Kriegen der Begriff «Batismus» einbürgerte. Batas Überzeugungen werden anhand der konkreten Entwicklung seines Unternehmens, dem Wachstum und der Modernisierung der Stadt Zlín und der Verbesserung des realen Lebens seiner



Zlín (ca. 1910)

Arbeiter dargestellt. Dabei konzentriere ich mich vor allem auf den Zeitraum zwischen 1900 bis 1939.[1] Im dritten und vierten Teil rekonstruiere ich das Phänomen der Bataschen Arbeitsschulen und die Kerngedanken der tschechischen Schulreform. Es werden die Verschränkungen zwischen dem «Batismus», Batas Engagement in der Ausbildung und der Schulreformtheorie angedeutet.

Der Artikel soll den Einfluss des amerikanischen Pragmatismus und der behavioristischen Psychologie auf die zweite Phase der tschechischen reformpädagogischen Bewegung klären. Dass die Hauptprotagonisten dieses «Amerikanismus» in der Tschechoslowakei ihren Reformplan erfolgreich gegen die zweite, die Ausrichtung an der Tradition fordernde Gruppe der Pädagogen verteidigt haben, dient als Hinweis dafür, dass sich die Spätphase der tschechischen Reformpädagogik überwiegend an angelsächsischen und weniger an den österreichischen oder deutschen pädagogischen Reformkonzepten orientierte. Einen tatkräftigen Unterstützer fand man dabei in der interessanten Persönlichkeit Tomas Batas.

1. Zwischen Böhmen und Amerika

Zwischen Böhmen, einem Teil der habsburgischen Monarchie, und den wirtschaftlich und politisch entwickelten Vereinigten Staaten gab es um 1900 regen Kontakt, ohne aber die nationale Eintracht der «wiedergeborenen» Völker zu beunruhigen und die Integrität der Monarchie zu gefährden. Die Schule sollte in erster Linie die traditionelle Rolle erfüllen, die monarchischen Verhältnisse zu konservieren. Über eine liberale Schulreform zu sprechen, stand nicht auf dem Programm. Dennoch wurden Stimmen zugunsten einer tschechischen Schulreform zunehmend lauter, wobei man sich nicht nur für die pädagogischen Reformkonzepte der deutschen und deutsch-österreichischen Lehrerschaft interessierte, sondern man entwarf eine unabhängige tschechische Schulpolitik und arbeitete eigene Reformvorschläge aus. Dabei liess man sich von der reformpädagogischen Literatur aus Frankreich, England und den USA inspirieren.[2] Amerika lag zwar weit weg in Übersee, rückte aber durch mehrere Reisen tschechischer Lehrer näher.

Das beweist auch die frühe Übersetzung von John Deweys *The School and Society* ins Tschechische im Jahre 1904; es folgten weitere Übersetzungen, 1932 von *Democracy and Education*, 1934 von *Moral Principles in Education* und 1947 von *The Sources of a Science of Education*. Die Diskussion über den amerikanischen Pragmatismus intensivierte sich vor allem nach 1918, nach der Gründung der unabhängigen Tschechoslowakei.[3] Am meisten trug Vaclav Prihoda (1889–1981) zur Popularisierung des Pragmatismus als Rezept gegen alle Probleme des tschechischen Schulwesens bei. Er kam während seines Studienaufenthalts in Amerika zweimal in engen Kontakt mit den Hauptvertretern der empirischen Pädagogik und des pädagogischen Pragmatismus, 1922–24 studierte er an der University of Chicago bei Karl John Holzinger, Charles Hubbard Judd, Frank Nugent Freeman und 1926 am Teachers College der Columbia University in New York bei John Dewey und Edward Lee Thorndike.

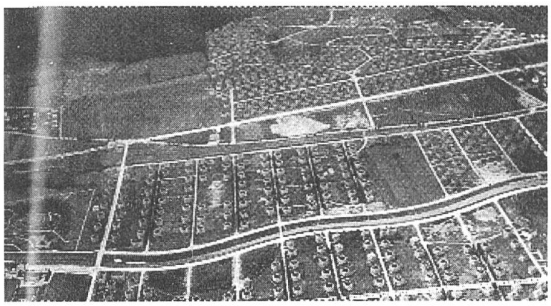
Amerika galt auch bei Industriellen und Geschäftsleuten als Vorbild. Nach einem Amerikabesuch verloren viele die Angst vor dem Risiko, ihren Traum vom eigenen Unternehmen zu Hause zu verwirklichen. Diese «Umkehr» erlebte im Jahre 1899 auch Tomas Bata, der mit seinen drei Mitarbeitern die amerikanische Arbeitsweise kennen lernte und neue Erfahrungen in den mechanisierten Schuhfabriken sammelte. Über Amerika schrieb er in sein Notizheft: «In Amerika hat mir das bessere Verhältnis zwischen Arbeiter und Unternehmer gefallen: Ich bin der Herr, du bist der Herr, ich bin der Geschäftsmann, du bist der Geschäftsmann. Ich wollte, dass so ein Verhältnis auch bei uns in Zlín wahr wird. Ich wollte, dass wir uns auf diese Art gleich werden» (Bata 1990, S. 33; Übersetzung TK). Amerika war für Bata die Welt des freien Unternehmertums und der freien demokratischen Partizipation am gesellschaftlichen und politischen Leben. Diese Erfahrung gab ihm das Ideal beim Aufbau seines Imperiums vor.

2. Batismus

Tomas Batas Leben (1876–1932) gilt als ein Musterbeispiel eines «selfmademan». Mit einer Schulbildung von lediglich fünf Jahren Grundschule stellte er die Arbeitsweise und Geschäftsführung nicht nur im eigenen Schuhwerk komplett auf den Kopf und erzielte damit einen einzigartigen Erfolg. Verschiedenen Aussagen gemäss war es nicht einfach, mit dem energischen und sturen Bata auszukommen, was auch für ihn selber schicksalshaft wurde: «Die Befehle von Thomas Bata waren unfehlbar, über ihnen stand nur er selbst! So befahl er sich selbst und starb daran: am 15. Juni 1932 bestand er darauf, bei Nebel und Sturm abzufliegen, obwohl der Pilot es schlotternd, weinend und flehend als unmöglich erklärte. Drei Minuten später sauste das Flugzeug und seine beiden Passagiere zerschmettert zu Boden» (Kisch 1949, S. 18). Es wäre jedoch vereinfacht, Batas Erfolg ausschliesslich mit seiner persönlichen Einzigartigkeit zu erklären.

Für die Rekonstruktion von Batas Aufstieg greift man am besten auf seine Redefinition des damals gültigen Unternehmerverständnisses zurück, das in der neuen Sicht der Triade Chef–Mitarbeiter–Kunde bestand (die Bezeichnung Arbeiter wurde bei Bata nicht benutzt). Das Unternehmen war für ihn vor allem ein Dienstleister, der Chef und der Mitarbeiter verpflichtet, dem Kunden wertvolle Waren zu möglichst niedrigen Preisen anzubieten. Der «Batismus» beruhte auf der gleichberechtigten, demokratischen Beziehung zwischen Chef und Mitarbeiter.

Prukopníku-Platz in Zlín mit den Arbeiterheimen und dem Studieninstitut (1938)



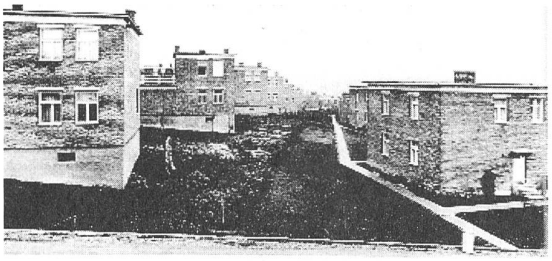
Luftansicht des Familienhausviertels in Zlín (1935)

Das Leben des Chefs war mustergültig für den Lebenswandel seiner Mitarbeiter. Seinen Fleiss und sein Engagement, seine bescheidene, fast anspruchslose und enthaltsame Lebensweise – das damalige Alkoholverbot in Zlíner Restaurants war bekannt – sollte jeder nachahmen. Vom Mitarbeiter wurde unternehmerische Denkungsart erwartet; er war am Gewinn, aber auch am Verlust der Firmenabteilung beteiligt. Freie, verantwortungsvolle, engagierte und gut arbeitende Individuen, die jedoch ihr Verhalten und ihre Handlungen sozial zu Gunsten der Firma ausrichten, wollte der «Batismus» «formieren». Diesem Denken gemäss baute Bata sein Imperium auf: «Die Arbeit in der ganzen Firma stellt so einen Kreis des Veredelungsprozesses dar. Die Firma ist eine Vereinigung Hunderter Abteilungen, von denen jede über grosse Initiative und wirtschaftliche Selbstständigkeit verfügt» (Bata 1990, S. 78; Übersetzung TK). Der «Batamann» sollte kein armer, hoffnungsloser Arbeiter sein, der jederzeit damit rechnen muss, am nächsten Tag arbeitslos auf der Strasse zu stehen. Die Arbeiterbewegung war, laut Bata, nicht imstande, die soziale Sicherheit zu garantieren, weil sie, unter anderem, zwischen dem Arbeiter und dem Chef eine ungesunde Barriere aufrichte, anstatt ihre gegenseitige Abhängigkeit und Kooperation zu unterstützen.

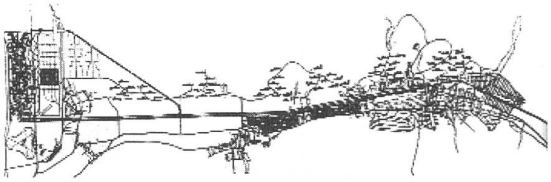
Batas Arbeitsmoral mit den dazu gehörigen sozialen Kontrollmechanismen, weiter die Mechanisierung und die Rationalisierung der Produktions- und Arbeitsweise waren es, die den Fortschritt garantieren konnten und die soziale Frage lösen sollten. In die Maschinen, «edle Helfer aus Stahl», «verliebte» sich Bata für sein ganzes Leben und schätzte sie wegen ihrer Kraft, die den Menschen befreien würde. In diesem Sinne wehrte er sich gegen die antimoderne Kritik, die die Gefahren der sich verbreitenden Maschinenproduktion heraufbeschwor. Die Rationalisierung, die Erzielung des höchsten Gewinns beim kleinsten Aufwand, um hier sehr vereinfacht den Begriff abzugrenzen, war immer Batas Leitgedanke. So war es möglich, der Zlíner Bevölkerung zu einem überdurchschnittlichen Lebensniveau zu verhelfen. Die niedrigen Preise bei höheren Löhnen deuten auf ein einmaliges Wirtschaftswunder.

Mit der Fabrik wuchs auch die Stadt Zlín und änderte ihr Gesicht. Nach 1923, als Bata zum dortigen Bürgermeister gewählt wurde und in diesem Amt einen kommunistischen Politiker ersetzte, begann ein einzigartiger Ausbau der Stadt, der nicht nur die Fabrik, sondern auch die Wohnhäuser, die Kaufhäuser, das Krankenhaus, die Kinos und die Schulen, aber auch die Kultivierung der Stadtgrünflächen einbezog. Bata setzte seine Überzeugung «kollektiv arbeiten – individuell wohnen» durch. Seine Bauabteilung löste mittels Rationalisierung und Mechanisierung der Arbeiten und der Verwendung typisierter Bauteile die schwierige Aufgabe, günstige und moderne Familienwohnungen in seinen Hauskolonien zu errichten. Dabei orientierte man sich an den Prinzipien der modernen funktionalistischen Weltarchitektur eines Frantisek Gahura. Man rief die eigenen Fachleute aus Amerika zurück, etwa Vladimir Karfik, der bei Lloyd Wright arbeitete.[4] Daneben trat man mit der Bauhaus-Schule und Walter Gropius in Kontakt; ebenso verweisen die von Le Corbusier beim Besuch in Zlín entworfenen Regulierungspläne für die Stadt auf die modernsten Entwicklungstendenzen bezüglich der Stadtplanung. Le Corbusiers Utopie einer funktionalistischen Industriestadt wurde so in Zlín verwirklicht. Ein Zeitzeuge drückt dies folgendermassen aus: «In den Familienhäusern von Zlín habe ich einen hohen Wohnstandard kennen gelernt, ein hohes Ausstattungsniveau der Wohnviertel sowie tadellos funktionierende Dienstleistungen (eine Kleiderreinigungsstelle befand sich in jedem Stadtviertel, die Bäcker und die Händler haben mit den Autos die Häuser abgefahren und haben die Waren zugestellt, das Gebäck und die Milch wurden in speziellen, in der Mauer am Eingang angebrachten Schränken deponiert). Die Vorstellungen im Kino waren äusserst billig [...]. Am Abend konnte man entlang den mit Neon beleuchteten Gebäuden spazieren gehen, die Leuchtreklamen haben ununterbrochen geschienen, nach dem Regen konnte man alles wie im Spiegel sehen» (Zlínsky funkcionalismus 1993, S. 67; Übersetzung TK). Man konnte also in Zlín ein kleines Stück Amerika erleben.

Die Zlíner Modernisierungswelle liess auch die Schulen und die Ausbildung nicht ausser Betracht. In die neue Generation legte man viele Hoffnungen, und für ihre Erziehung kamen die gleichen Maximen zur Anwendung wie beim wirtschaftlichen und sozialen Aufbau des Bata-Imperiums.



Familienhäuser des Hauses Bata in Díly–Zlín (1940)



Regelungsentwurf von Le Corbusier des Drevnice-Tals, Zlín-Bat'ov (1935)

Batas Arbeitsschulen

Batas Arbeitsschulen wurden im Jahre 1925 eröffnet; sie nahmen junge Männer ab 14 Jahren auf, die für Batas Imperium als zukünftige Abteilungsleiter ausgebildet wurden.

Das Ziel der Schule war der «Batamann», ein Mitarbeiter, der den Produktionsprozess versteht, mit den Maschinen fachgerecht umgeht, der zudem selbstständig, wirtschaftlich und unternehmerisch, aber auch im Sinne Batas sozial denkt und motiviert ist, hohe Leistungen zu erbringen. «Ich glaube, dass Sie alle zustimmen, dass es die Pflicht eines jeden von uns ist, stark und reich zu werden, dass Sie alle damit einverstanden sind: Die Armut ist eine Ausrede, der Reichtum ist Pflicht. Also werden Sie jetzt gleich zu Unternehmern, nicht erst, wenn Sie ausgebildet sind» (Bata 1990, S.152; Übersetzung TK), sagte Bata bei der Eröffnungsfeier eines Schuljahrganges. Die Ausbildungsdauer betrug drei Jahre. Während dieser Zeit arbeiteten die jungen Männer – so bezeichnete man die Jünglinge – wie die anderen Mitarbeiter tagsüber im Bata-Werk[5], und abends besuchten sie für drei Stunden den Unterricht.[6] Von den aufgenommenen Lehrlingen schloss nur die Hälfte die Ausbildung ab. Die dreijährige Arbeitsschule wurde mit der Zeit auf vier Jahre verlängert, und das Studienangebot erweitert, neben die Schuhfachschule kamen nach 1931 noch die Bau-, Maschinen-, Chemie-, Kunst- und Geschäftsfachschulen dazu.

Der in der erziehungswissenschaftlichen Diskussion fest umgrenzte Begriff «Arbeitsschule» ist mehrdeutig und belastet. Warum wählte Tomas Bata diesen Namen dennoch für seine Ausbildungsinstitutionen? Das Wort «Arbeit» deutet hier nicht darauf hin, dass es sich um die praktische Ausbildung durch Arbeit handeln sollte, sondern der Begriff widerspiegelt die Auffassung, die Bata der Arbeit zuwies. «Die Aufgabe des Mannes ist hart, aber edel. Diese Aufgabe ist die Arbeit. Die Arbeit für die menschliche Gesellschaft, von der er abhängig ist. Die Arbeit für seine Familie, die von ihm abhängig ist» (Bata 1990, S. 150; Übersetzung TK). Die Arbeit hatte sowohl eine individuelle charaktererziehende als auch eine soziale Funktion, wobei sie ein Medium war, der Freiheit des Individuums genug Raum zur Entfaltung seiner Einzigartigkeit zu geben.

In vollem Einklang mit dem «Batismus» wurde die Selbstständigkeit des jungen Mannes akzentuiert. Selbstbewusst, sich auf seine eigenen Kräfte verlassend, mit Courage und der nötigen Disziplin ausgerüstet, sollte er im Wettbewerb mit anderen besser abschneiden. Selbstverantwortung wurde ihm bei Bata mit vierzehn Jahren übertragen, und diese Verantwortung für sein eigenes Leben sollte ihm «keine ängstliche Mutter nehmen», wie Bata mehrmals verdeutlichte.

Obwohl es sich um private Anstalten handelte, bezahlte man kein Schulgeld. Es war strikt verboten, von zu Hause Geld, Lebensmittel oder Bekleidung zu erhalten. Für alles sorgte der arbeitende und verdienende junge Mann selbst, indem der Betrag für seine Kost, die Unterbringung und die Kleidung von seinem Konto abgezogen wurde. Trotz dieser Abzüge blieb ihm doch noch mehr als die Hälfte seines Einkommens zur «freien» Verfügung und wurde von der Bata-Sparkasse sehr günstig verzinst. Über kleinere Ausgaben entschieden die Jungen selber, für höhere Beträge brauchten sie die Zustimmungen des Internatsdirektors. Klar und deutlich appellierte Bata an die Selbstständigkeit anlässlich der Eröffnung seiner Arbeitsschule: «Das Wort Mann bedeutet Ernährer. Der vierzehnjährige Junge fängt an zu verdienen und ist deshalb ein junger Mann. Das gilt nicht immer von den Jungen aus reicheren Familien, weil sie ihren Unterhalt nicht selber verdienen. [...] Ihr sollt aber nicht darüber klagen, dass eure Eltern nicht über das Geld verfügen, um euch eine Ausbildung in den ‹Schulen› zu ermöglichen. Die ganze Welt ist die Schule, und der beste Lehrer ist die Arbeit, der beste Helfer ist die Armut. Die meisten Männer unserer Zeit verliessen ihr zu Hause mit fast nichts, wie ihr. Die Grösse unserer Zeit liegt aber darin, dass die bedeutendsten Stellen in unserem Staat auch für den armen Mann zugänglich sind. Es hängt nur von ihm ab, von seinen Fähigkeiten und seiner Ausdauer, ob er sie auch bekommt. [...] Wählt ein freies Gewerbe zum Beruf [...], nur so kommt euer Leben auf den Höhepunkt. Nur in ihm gewinnt der Mann unbedingte Kraft und entfaltet seine Begabung» (Bata 1990, S. 148; Übersetzung TK).

Entsprechend Batas Lebensethik wurde dem Wirtschaften eine bedeutende Rolle zugeschrieben, nicht aber dem Geiz. Sparen war nicht am wichtigsten, im Gegenteil es stand erst an dritter Stelle. Das Motto lautete: Verdiene – gib vernünftig aus – spare!

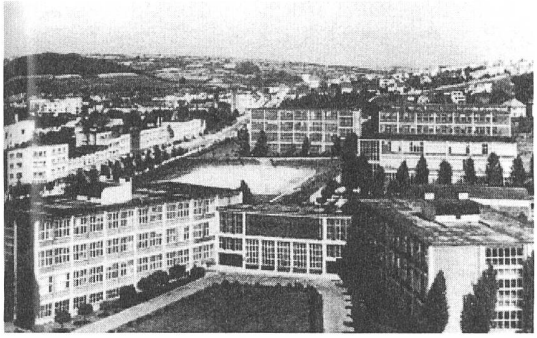
Nach 1929 wurden in Batas Arbeitsschulen auch junge Frauen ausgebildet, die dabei jedoch vor allem auf ihre traditionelle Rolle als Ehefrau und Mutter vorbereitet wurden. Die Wirtschaftsführung, der Haushalt und die Kinderpflege nahmen in den Kursen mehr Raum ein als der Umgang mit industriellen Neuheiten. Auch dies entsprach Batas Vorstellung vom «guten Leben», denn er mass der Ehe grosse Bedeutung zu. Die junge Frau sollte bis zur Heirat arbeiten und Geld verdienen, um am Anfang ihrer Ehe ein eigenes Startkapital zu besitzen und nicht von den Eltern abhängig zu sein. Danach wurde ihr jedoch der Platz der Ehefrau und Mutter zugewiesen.

Hier mag Batas pädagogisches Konzept traditionell und patriarchalisch daherkommen, in einem bedeutenden Punkt war es jedoch modern und pragmatisch ausgerichtet: im Akzent auf das Individuum, seiner Offenheit zur Welt und mit der Unterstreichung seiner fast grenzenlosen Möglichkeiten. Damit situiert sich das soziale Schulleben (Internatsleben[7], Studentenselbstverwaltung, Sportveranstaltungen mit vielen Wettbewerben und Kampfspielen, Schaffung und Unterhalt eigener Studentenzeitungen und Klubs) näher bei der amerikanischen progressiven Schule als beim Gemeinschaftsleben sudetendeutscher Tradition verpflichteter Reformschule, die das Prinzip des Führertums und der Gefolgschaft gegenüber dem «mechanistischen», der Gesellschaft und der Zivilisation verpflichteten Modell bevorzugte.

Tschechische Schulreform in Zlín

Im Jahre 1928 entstand im Zentrum von Zlín nach den Plänen des erwähnten Architekten Gahura ein moderner grosser Glasbau – die Masaryk-Versuchsschulen, die neben den Prager Anstalten zum Kern der zweiten Phase der tschechischen Schulreformbewegung gehörten. Bereits die Architektur verkörperte die Hauptreformideen. Helle Räume dienten weniger als traditionelle Klassenzimmer, vielmehr als Arbeitsräume und Labors. Der Bau verfügte neben den modernen Sporteinrichtungen auch über eine Aula, die den gemeinsamen Treffen der Schülerschaft diente. Der Schulbau musste möglichst gross sein, um einer grossen Zahl von Schülern einen Ausbildungsplatz anbieten zu können und die Möglichkeit zu schaffen, sie in verschiedene Kurse und Gruppen unterteilt differenziert zu unterrichten. Die Schulreformer lehnten die Kritik einer gefährlichen Anonymität der Grossschule grundsätzlich ab und verwiesen auf die Rückständigkeit der «familiären» Verhältnisse in den kleinen Dorfschulen sowie auf die romantisierenden Tendenzen der Schulversuche während der ersten tschechischen Schulreformwelle.

Zwischen den Zlíner Schulreformzielen und Batas «Lebensmaximen» kann man mehrere Verbindungen feststellen, die es ermöglichen, die staatliche Versuchsschule auch zum Ausbildungsprojekt Batas



Masaryk-Schulen, Plan von F.L. Gahura (1927)

zu zählen. Die Zlíner Versuchsschulen unterrichteten die Kinder im Alter zwischen 11 und 15 Jahren[8], die anschliessend oft in den Bata-Arbeitsschulen, und neu auch in verschiedenen Fachschulen, eine höhere Ausbildung erhielten. Der klarste Verbindungspunkt zwischen dem tschechischen Schulversuch, vorbereitet vom bei John Dewey tätigen Vaclav Prihoda und dem Kreis pragmatisch orientierter Lehrer und Lehrerinnen, und dem «Batismus» zeigt sich anhand der in beiden Phänomenen angestrebten «Rationalisierung»[9].

Während Bata die rationelle Arbeitsweise in seinem Schuhwerk weiter entwickelte, wurde Prihoda ein entschiedener Verfechter dieses Prinzips im schulischen Bereich, und zwar «um am effektivsten, am schnellsten, am billigsten, mit minimalem Aufwand der Kräfte den Prozess des Lernens zu gestalten, und dabei die höchste Leistung zu gewinnen» (Vanova 1995, S. 13, Übersetzung TK). Prihoda formulierte dafür drei Begründungen: eine ökonomische, eine sozialpolitische und eine psychologisch-pädagogische.

Aus ökonomischen Gründen setzte sich Prihoda für grosse moderne Schulgebäude ein, denn auf Grund der grossen Schülerkonzentration konnte mit geringeren Kosten eine bessere Ausstattung (grosse Buchbestände in den Schulbibliotheken, besser ausgestattete Labors und Werkstätten, moderne Sporteinrichtungen etc.) als etwa in Dorfschulen angeboten werden. Die ideale Schülerzahl einer Hochschule lag bei bis 2000 – eine Zahl, die – nicht überraschend – das Ergebnis von Forschungen amerikanischer Pädagogen war.

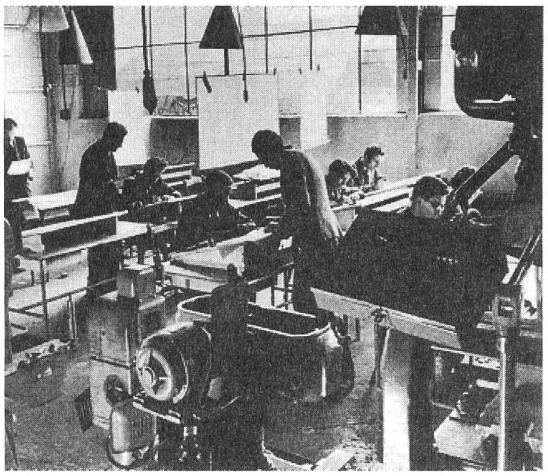
Gemäss dem Rationalitätsprinzip sollte sich auch das innere Schulleben im reformierten «komenium» ändern. Man bemühte sich um die Abschaffung des Klassenunterrichts und stattdessen um die Einführung des aus frei wählbaren Kursen aufgebauten individuellen Stundenplans, um die Umsetzung sowohl individueller Lernmethoden als auch der projekt- und problemlösungsorientierten Methode – dem individualisierten Unterricht entsprechend dem Daltonplan, dem Gruppenunterricht entsprechend dem Winnetkaplan –, um die Berücksichtigung des fachübergreifenden Unterrichts und um die Einführung objektiver Evaluationen zur Kontrolle und weiteren Planung.

Politisch-gesellschaftliche Gründe sprachen ebenfalls für eine rationelle Ausprägung der Schulreform. Die Reform sollte, vor allem wegen der uneinheitlichen Sekundarstufe I und den als ungerecht betrachteten Zugangsmöglichkeiten zum Gymnasium, das dem Erbe der habsburgischen Monarchie verpflichtete undemokratische Schulsystem beseitigen und an dessen Stelle eine dem republikanischen Gedanken entsprechende, innerlich differenzierte Einheitsschule gesetzt werden.[10]

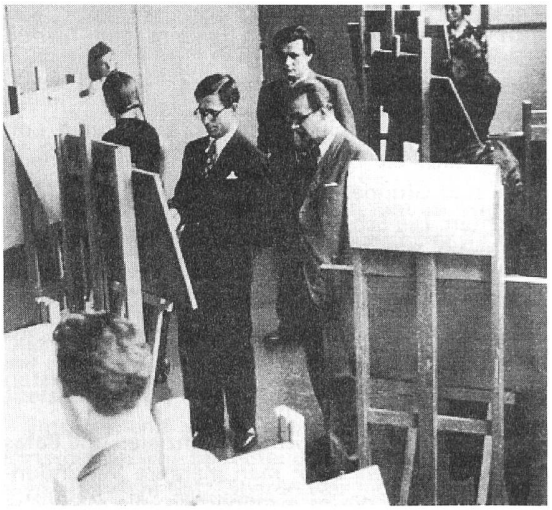
Der Vergleich mit Batas Produktionskonzept, mit dem die Reformschule viele Übereinstimmungen aufweist, drängt sich auf – Ziel der Schulreform waren schliesslich «produktive Schulen». So ging es in beiden Projekten um die individuelle Produktion (Differenzierung im Unterricht, individualisiertes Lernen) eingebettet in die sozialen Beziehungen («sozial erzieherische Schule»). Beide Konzeptionen lehnen das Bild einer harmonischen Einheit, eines klassischen Ideals oder der allgemeinen Ganzheit ab und stellen das konkrete Individuum in den Vordergrund, das auf die gegebenen Situationen auf je spezifische Weise reagiert. Für Prihoda war die Pädagogik eine exakte, empirische «Naturwissenschaft», die mit Messungen und Experimenten das individuelle menschliche Verhalten erforscht; so erstaunt es nicht, dass er des «Amerikanismus» bezichtigt und scharf kritisiert wurde, einerseits von tschechischen Pädagogen, die auf Tradition setzten, andererseits von sudetendeutschen Fachkollegen, die der geisteswissenschaftlichen Schule treu anhingen.

Ziel des Lernprozesses war gemäss dem pragmatisch reformerischen Ansatz nicht die Gewinnung einer «organischen Einheit» – was im Lager der sudetendeutschen Lehrerschaft als Ideal galt –, sondern messbare und planbare individuelle Reaktionen auf Situationen vor allem der sozialen Umgebung, Weiterverarbeitung der gewonnenen Erfahrungen mit dem Ziel zunehmend besserer Leistung. So wurde die Erfahrung zum Zentralbegriff im Prozess des Lernens (Prihoda 1935, S. 21). Die individuellen Erfahrungen und unterschiedlichen Reaktionen verweisen dementsprechend auf die Individualität der Person, wobei der Prozess des Lernens wie auch der Herstellung, die beide als Produktionsprozesse betrachtet werden, nicht als mechanischer bzw. «toter» (wie die Kritiker behaupteten) aufgefasst wird, weil die dynamische Komponente für beide als konstitutiv gilt.

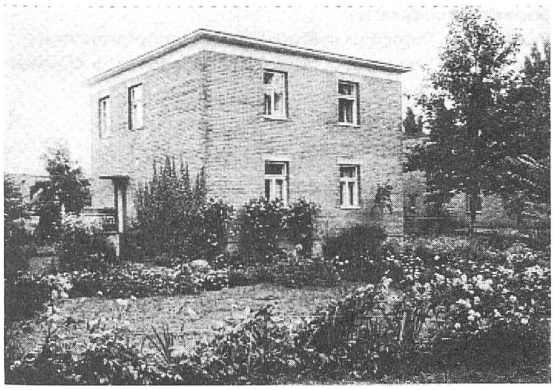
Sowohl im «Batismus» als auch in den reformierten Schulen wurde das Individuum als zentraler Ausgangspunkt betrachtet. Die differenzierte und individualisierte Schule sollte den Menschen auf das Leben in der modernen industriellen, aber auch demokratischen Gesellschaft vorbereiten. Laut Prihoda ist es richtig, dass das Lernen des Schülers individuell ist, ebenso die Forderung nach einer sozialen Erziehung, die ihm zu Verantwortungsbewusstsein verhilft (Prihoda 1925, S. 171). Die reformierte Schule wollte den (vermeintlichen) Widerspruch zwischen individueller Freiheit des Schülers und wünschbarer Sozialisation in eine zwar im Wandel begriffene, aber dennoch bestehende Gesellschaft nicht durch Formen «geistigen Hineinlebens» in die Kultur, nicht durch Gefolgschaft gegenüber einem charismatischen Führer lösen, wie es die meisten Reformkonzeptionen der sudetendeutschen Lehrerschaft artikulierten, sondern durch die unpersönliche Autorität der gesellschaftlichen Ordnung. Ein Mittel der gesellschaftlichen, im Sinne der staatsbürgerlichen, Erziehung wurde die Selbstverwaltung. «Wenn der moderne Pädagoge das Kind und den Schüler für junge Mitbürger hält, die gleiche Bürger- und Menschenwürde wie er selber haben, darf er über sie nicht ohne ihre Miteinbeziehung herrschen. Die Schulordnung muss von den demokratisch gewählten Vertretern der Schülerschaft erarbeitet oder zumindest ratifiziert werden, wenn sie ethisch verpflichtend sein soll» (Prihoda 1930, S. 389; Übersetzung TK). Der Schule wurde so die Funktion zugesprochen, die Gesetze des sozialen Lebens zu verinnerlichen, wobei man aber die persönliche Emanzipation nicht verhindern und die Frei-



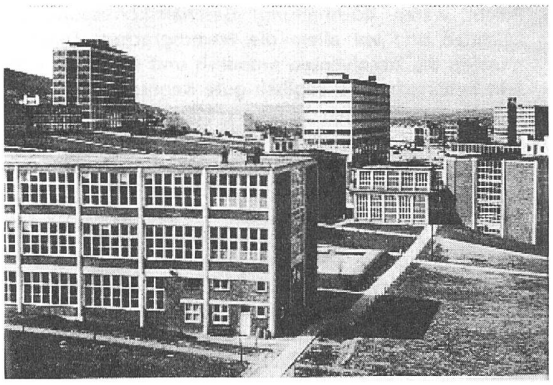
Schule der Kunst in Zlín – das Zeichnen von Maschinen in der Fabrik



Schule der Kunst in Zlín – Zeichnungsabendkurs



Aus dem Stadtwohnvirtel Díly in Zlín



Neubauten des modernen Zlín –Schulstadtviertel, Warenhaus, Kirche (1934)

heit dem Gemeinwillen nicht unterordnen wollte.

Das Zusammengehörigkeitsgefühl sollte sowohl in der Schule als auch im Unternehmen gefördert werden. Dazu hatten beide Institutionen ihre eigenen Zeitungen, eigene Körperschaften, gemeinsame Feiern, Treffen, Kampfspiele, aber auch Fahnen, Abzeichen und andere Symbole, die der demokratischen Ordnung mit ihren eigenen Machtmechanismen dienen sollten.

Schlussbetrachtung

Die Zlíner Schulreform fand im «amerikanischen» Milieu der Bata-Stadt für ihre pragmatisch orientierte Konzeption ideell einen guten Boden. Die Zlíner Lehrerschaft nützte die gesamte Atmosphäre aus, und sie setzte sie originellerweise in den Produktionsschulen um, die als Vorbild für die geplante gesamtstaatliche tschechoslowakische Schulreform dienen sollten.

Die politische Krise in Europa und der Zusammenbruch der Versailler Nachkriegsordnung als Folge der aggressiven Politik Hitlers führten im Jahr 1939 zum Scheitern der letzten mitteleuropäischen Demokratie. Die parlamentarisch-demokratische Republik wurde durch das Protektorat Böhmen und Mähren ersetzt, in dem das tschechische Schulleben von der Nazi-Herrschaft bestimmt wurde. Die tschechischen Hochschulen wurden am 17.11.1939 geschlossen, die Zahl der Mittelschulen wurde drastisch gesenkt, und die am amerikanischen Pragmatismus orientierten Schulreformversuche wurden gestoppt.

Nach dem Krieg erhoffte man sich von der wieder gewonnenen Freiheit auch eine neue Chance für eine demokratische Schulreform, die jedoch nach 1948, mit der kommunistischen Machtergreifung, noch lange Zeit ein Traum bleiben sollte.

Tomas Bata junior musste 41 Jahre in Kanada warten, bis er einen Teil seiner Werke in Zlín zurückerhielt und die Arbeit seines Vaters fortsetzen konnte. Das tschechische Schulwesen wurde während 41 Jahren gemäss dem sowjetischen Modell «reformiert», bis es wieder auf eigene Traditionen zurückgreifen konnte. Die pragmatische pädagogische Tradition findet heute in der Tschechischen Republik zwar wieder neue Anhänger, wenn auch nicht im gleichen Ausmass und nicht mit dem Stellenwert, der dem Pragmatismus im Schulreformplan der Zwischenkriegszeit zugekommen war.

1 Zwischen den Jahren 1899 bis 1932 leitete der Gründer Tomas Bata das Unternehmen. Nach seinem Tod bei einem Flugzeugabsturz 1932, als er zur Filialbesichtigung in die Schweiz flog, übernahm sein Halbbruder Jan Bata die Leitung, denn der Sohn Tomas Bata junior war erst 18 Jahre alt. Während des Protektorats lebte Jan Bata in den USA und in Brasilien. In die Tschechische Republik kehrte er nie mehr zurück, weil er nach 1945 der Kollaboration verdächtigt wurde und bereits in der ersten Welle der Verstaatlichung seine Werke enteignet wurden. Nach 1948 übernahm die kommunistische Macht den Rest seines Eigentums. Tomas Bata junior lebte während dem Krieg in Kanada, von wo aus er die Bata-Filialen leitete. Mit seinem Halbonkel geriet er in einen heftigen Streit, aus dem er als der Überlegene hervorging und darauf fast das ganze Firmeneigentum übernehmen konnte. Mit Jan Bata und seinen Nachkommen pflegte er keine Kontakte mehr. In Toronto gründete Tomas Bata junior nach dem Krieg die Nachfolgefirma Bata Ltd., an deren Leitung er noch immer als neunzigjähriger Mann beteiligt ist. Bata Ltd. ist heute nicht mehr der weltgrösste Schuhhersteller (es dominieren mittlerweile chinesische Firmen), blieb aber als Schuhhändler in führender Position.

2 Die Literatur aus Jasnaja Poljana wurde selbstverständlich breit rezipiert, und ein Teil der tschechischen Intellektuellen plädierte für die nähere Anbindung an den grossen slawischen Bruder (sog. Panslawismus), doch die abendländische kulturelle und politische Tradition der Länder der böhmischen Krone konnte nicht einfach negiert werden.

3 Die erste zusammenfassende zweibändige Arbeit über die amerikanische Schule erschien gleich in den Jahren 1918 und 1919 vom mehrmals in Amerika weilenden Lehrer Karel Veleminsky (1880–1934). Diese umfassende Studie trug den Namen *Americka vychova* (Amerikanische Erziehung). Im Jahre 1930 folgte eine weitere Studie von Jan Uher (1891–1942) mit dem Titel *Zaklady americke vychovy* (Grundlagen der amerikanischen Erziehung).

4 Zum pädagogischen Aspekt der amerikanischen Architektur vgl. Althans 2003.

5 Alle zwei Monate wechselten sie die Arbeitsplätze, um den ganzen Herstellungsprozess, aber auch den Verkauf und die Arbeiten der technischen Abteilung kennen zu lernen.

6 Pflicht waren Buchhaltung, Geschäftskorrespondenz, Zeichnen und vor allem die Fremdsprachen. Deutsch mussten die Absolventen mündlich und schriftlich perfekt beherrschen, in Englisch gute Kenntnisse besitzen. Weitere Kurse durften die jungen Männer selber wählen. Als in Zlín auch Fachschulen anderer Richtungen gegründet wurden, wurde die Auswahl der Fächer selbstverständlich breiter.

7 Man wohnte in modernen Internatsgebäuden, wo für gesunde Kost gesorgt und auf Sport und Hygiene grossen Wert gelegt wurde. Die Internate basierten auf der Studentenselbstverwaltung, wobei es folgende Funktionen gab: der Kapitän und sein Vertreter, der Buchhalter, der Helfer, der Koffer-Kontrolleur, der Kontrolleur der Schränke, derjenige der Schuhe und Kleider, der Schulbesuche, der körperlichen Sauberkeit, des Inventars, und es gab einen Postboten.

8 Die Reformschulen der Sekundarstufe I nannte man «komenium», womit die Tradition des tschechischen Pädagogen Comenius verdeutlicht werden sollte. Für die reformierte Schule der Sekundarstufe II, von der man nur in Prag eine Anstalt eröffnete, wurde der Name «atheneum» gewählt.

9 Das Wort Rationalisierung wurde in den 30er-Jahren des 20. Jahrhunderts aus dem Deutschen ins Tschechische übernommen, und zwar als man eine bessere Übersetzung des Begriffs «scientific management» suchte; dieser Begriff stammte aus dem Buch von Frederick Winslow Taylor (1856–1915) mit dem Titel *Principles of Scientific Management* (1911) (tschechisch *Zaklady vedeckeho vyzkumu*, 1925). Taylors Buch diente zuerst als Standardwerk der neu formulierten ökonomischen Führungsprinzipien, bald wurde die Methode jedoch in verschiedene Bereiche der sozialen Forschung übernommen und beeinflusste auch die Diskussion um das Schulwesen – wobei hier wiederum das Buch von John Rice *Scientific Management in Education* (1913) stark rezipiert wurde. Im Französischen sprach man über «l'organisation scientifique», das Deutsche griff auf das lateinische Wort «ratio» zurück und führte damit das Wort «Rationalisierung» ein, um die Zweck- und Effizienzorientierung eines Prozesses hervorzuheben.

10 Am Gedanken der Einheitsschule wurde in der tschechischen pädagogischen Diskussion schon seit dem Ende des 19. Jahrhunderts gearbeitet. Jetzt sollten sich in der vom Schulministerium ausgerufenen Enquête zu dieser Frage Fachleute und alle wichtigen pädagogischen Körperschaften äussern. Auch wenn die Einheitsschule von der Mehrheit der Pädagogen abgelehnt wurde, einigte man sich auf die Einführung der reformierten «Prihodas»-Schulen.

Ungedruckte Quellen

Museum J.A. Comenius in Prag. Fond Zlíner Reformschulen

Museum J.A. Comenius in Prag. Fond Pädagogische Klassiker Slavin, Vaclav Prihoda

Quellen

Bata, Tomas: Bata, neue Wege. Brünn 1928

Bata, Tomas: Z historie rizeni. Ceske Budejovice 1990

Kallai, Paul: Die wirtschaftliche Lage und Entwicklungstendenzen der deutsche Schuhindustrie unter besonderer Berücksichtigung der Bata Schuhwerke. Genf 1936

Organisacni a ucebni plan reformnich skol. Praha 1930

Prihoda, Vaclav: Psychologicky vyber ve vychove. Praha 1925

Prihoda, Vaclav: Kazen na americke skole. Praha 1925

Prihoda, Vaclav: Racionalizace skolstvi. Praha 1930

Prihoda, Vaclav: Skolska reforma. Praha 1931

Prihoda, Vaclav: Ideologie nove didaktiky. Brno 1935

Vrána, Stanislav: Ucebne metody. Praha 1936

Literatur

Althans, Birgit: Form ever follows function. Jane Addams' Sozialreform und die Architektur Louis Sullivans und Frank Lloyd Wrights. In: Zeitschrift für pädagogische Historiographie 9(2003)1, S. 66–75

Cekota, Antonín: Genialni podnikatel Tomas Bata. Toronto: Sixty-Eight Publishers 1981

Erdely, Evzen: Bata – Svec, ktery dobyl sveta. Zlín 1990

Kisch, Egon Erwin: Tovarna na boty. Gottwaldov 1949

Pochyly, Jaroslav: Bata – Batova prumyslova demokracie. Praha 1990

Vanova, Ruzena: Ceskoslovenske skolstvi ve 30. letech. Praha 1995

Zlínsky funkcionalismus. Zlín 1993