

Silja Graupe

Verändere! Dich! Jetzt!

**Wie ökonomisches Wachstum Überlastung
zum Alltag macht – gerade auch in Schulen**

Zugang

Arbeitgeber sind in Deutschland gesetzlich verpflichtet, für ihre Arbeitnehmer Schutzmaßnahmen gegen Gefahren zu ergreifen. „Der Dienstberechtigte hat [...] Dienstleistungen, die unter seiner Anordnung oder seiner Leitung vorzunehmen sind, so zu regeln, dass der Verpflichtete gegen Gefahr für Leben und Gesundheit soweit geschützt ist, als die Natur der Dinge es gestattet“, heißt es in § 618 Abs. 1 des Bürgerlichen Gesetzbuches. Die gültige Rechtslage geht dabei davon aus, dass auch und gerade die Überlastung zu diesen Gefahren für Leben und Gesundheit zählt. Gibt es zu wenige Menschen und/oder so wenig Zeit für Mitarbeiter, die an sie gestellten Aufgaben zu bewältigen, dass sie daran krank zu werden oder gefährliche Fehler zu machen drohen, so hat auch hier der Arbeitgeber unverzüglich Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Dabei gilt, dass die Arbeitnehmer aktiv ihren Arbeitgeber auf den Missstand hinweisen, also eine sog. Überlastungsanzeige stellen müssen. Sie haben nach § 16 des Arbeitsschutzgesetzes „jede von ihnen festgestellt unmittelbare erhebliche Gefahr für die Sicherheit und Gesundheit [unverzüglich] zu melden.“

Auch wenn ich die Rechtslage an Schulen nicht kenne, so gehe ich dennoch davon aus, dass Lehrer bei diesen grundlegenden rechtlichen Erwägungen kaum anders gestellt sein dürften als der Rest der arbeitenden Bevölkerung. Warum aber fällt es dann so schwer, gegen das beständige Gefühl, sich „im Hamsterrad zu befinden“ anzugehen, wie es auf der Tagungsreihe „Time for Change?“ in Wuppertal wieder und wieder sichtbar wird? Warum lässt sich der permanente Überlastungsdruck kaum mehr als das durchschauen, was er sehr wahrscheinlich ist: ein systemisches Problem, das nicht durch individuelle Kompensationsstrategien etwa der Stressbewältigung zu beheben, sondern nur durch einen grundlegenden Wandel der Organisationsstrukturen an den Schulen zu bewältigen sein wird? Und warum fällt es Betroffenen so schwer, die notwendigen Überlastungsanzeigen zu stellen, so dass auf Ebene der Schulleitungen und Ministerium unmittelbar Abhilfe geschaffen wird, wie es das Gesetz vorsieht? Oder artikulieren sich die Betroffenen gar, finden aber kein Gehör und/oder es passiert nichts?

In diesem Beitrag geht es mir nicht darum, empirische Belege bzgl. der tatsächlichen Belastungssituation an Schulen anzuführen und gegeneinander abzuwägen. Vielmehr möchte

ich aus philosophisch-ökonomischer Perspektive ein wenig tiefer der Frage nachgehen, was heutzutage das Phänomen der Überlastung eigentlich ausmacht. Mein wesentliches Argument wird dabei im ersten Abschnitt meines Beitrags lauten, dass die Überlastung sowohl des Individuums als auch von Gemeinschaften systematisch in eine auf ökonomisches Wachstum programmierte Gesellschaft eingeschrieben ist. Sie ist aus einer ökonomisierten Perspektive nicht (mehr) als vorübergehender negativer Zustand anzusehen, dem abzuwehren ist (wie es sowohl das BGB als auch das AGB noch stillschweigend voraussetzen), sondern als notwendiges Instrument der (Selbst-)Aktivierung, das im Dienste beständiger Veränderung permanent aufrechtzuerhalten ist. Im zweiten Teil werde ich darauf eingehen, was diese Überlastung mit uns als Individuen macht und wie sie zu einem Zustand des Dauerstresses führen kann, der uns in einem anhaltenden Zustand von Flucht, Aggression oder anderen instinktiven Verhaltensweisen versetzen und im Gegenzug das wohlüberlegte Denken abschalten und uns damit auch jedes Spielraums des bewussten Widerstand gegen das Stress verursachende System berauben kann: willkommen im Hamsterrad! Im dritten Teil werde ich dann die Aufmerksamkeit darauf lenken, wie moderne Steuerungsprozesse in Organisationen der systematischen Überlastung gerade keinen Einhalt gebieten, sondern sie im genauen Gegenteil noch systematisch verstärken können. Dabei werde ich als Beispiel eines solchen Steuerungsprozesses das Change-Management ein wenig genauer unter die Lupe nehmen. Im vierten Teil werde ich sodann in einem kurzen Ausblick einen Ansatzpunkt markieren, wie wir dennoch aus dem Hamsterrad ausbrechen können.

Erster Teil: Ökonomisches Wachstum und die Atomisierung unseres Zeitverständnisses

„Bäume wachsen nicht in den Himmel“, lautet ein altes Sprichwort. Dass sich in diesem Sprichwort wichtiges Wissen über die Welt, in der wir leben, widerspiegelt, können wir leicht beobachten: Bäume und Pflanzen wachsen meist aus einem Samen empor und dem Licht entgegen, gewinnen je nach Lebensbedingungen an Höhe und Breite sowie an Tiefe ihrer Wurzeln. Sie verharren für Jahre oder gar Jahrzehnte in ihrer maximalen Ausdehnung, wobei sie sich beständig erneuern, um sodann abzusterben und wieder Teil des Bodens zu werden, aus dem sie einst hervorgegangen sind. Wachstum, so ist leicht ersichtlich, ist hier Teil eines Zyklus' aus Werden und Vergehen, von Aufstreben und Niedergang, von Leben und Tod. Dies bedeutet auch, dass Wachstum eng mit Phasen etwa des Reifens, des Verharrens, des Kräftesammelns etc. verbunden ist. Und unmittelbar einsichtig ist auch: Alles Wachsen hat seine je eigene Zeit. Vielleicht kennen Sie die alte chinesische Geschichte von einem Bauern, der sein Feld bestellte und Samen darauf ausbrachte. Als aber die Triebe sichtbar wurden, wie sie aus dem Boden hervorbrachen, da packte ihn die große Ungeduld, und er begann, an jedem der Triebe zu ziehen, um sie alle schnell größer werden zu lassen. Als er davon am Abend seinen Söhnen erzählte, zogen diese hinaus aufs Feld und sahen natürlich, dass alles vertrocknet und damit die Mühe ihres Vaters vergebens war. Aus dieser Geschichte wird deutlich, was eigentlich jeder weiß: Lebendiges Wachstum lässt sich gewiss zwar begünstigen, weder aber verordnen noch beherrschen. Um wie viel mehr muss dies für Menschen gelten!

Wichtig ist nun zu wissen, dass ökonomisches Wachstum mit dieser Art des Wachstumsverständnisses nichts zu tun hat. Denn es ist eine Metapher, die ihr Ursprungsgebiet nicht im Bereich des Organischen und Lebendigen, sondern im Bereich der Mathematik hat. Dort aber meint Wachstum schlicht nur eine Zunahme einer abstrakten Messgröße im Zeitverlauf, wobei erstere als reine Zahl und letzterer als rein funktionaler Verlauf aufgefasst wird. Gewiss werden Sie die Charts von Börsenwerten kennen, die täglich über die Bildschirme der großen Nachrichtensender flimmern. Jeder Wert wird hier als Preis dargestellt, der zu einem einzigen Zeitpunkt in Beziehung gesetzt wird. Die bloße Aneinanderreihung dieser preisförmig ausgedrückten Werte ergibt dann eine Linie, die sich zwischen der Messkala der geldförmigen Werte (der Y-Achse) und der Messkala einer streng getakteten Zeit (der X-Achse) bewegt. Steigt diese Linie, so ist damit ein positives Wachstum des Börsenwertes markiert; fällt diese Linie, so symbolisiert dies ein negatives Wachstum. In diesem Deutungsmuster nun können Börsenwerte – im Gegensatz zu Bäumen – gleichsam ‚in den Himmel wachsen‘. Denn in der abstrakten Welt der Zahlen ist ein bloßes ‚Mehr‘ gegenüber einem vorherigen Zahlenwert immer denkbar; jede Wachstumsfunktion kann prinzipiell immer weiter ansteigen.

Sehr ähnlich verhält es sich beim heutigen ökonomischen Verständnis von Wirtschaftswachstum. Im „Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft“ aus dem Jahre 1967 hat dieses dabei in Deutschland sogar den Rang eines Gesetzes erlangt. „Stetig und angemessen“ soll das Wirtschaftswachstum sein, so heißt es dort. Dies hat dabei ebenso wenig wie beim Börsenwert mit dem organischen Wachstum von Bäumen etwas zu tun. Vielmehr geht es allein um die intertemporale Entwicklung einer rein abstrakten Geldgröße: dem Bruttoinlandsprodukt (BIP). Dieses Produkt soll dabei, so die gängige Auffassung, jedes Jahr um einen bestimmten Prozentsatz (je nach politischer Couleur zwischen 2% und 4%) wachsen. Zumindest die Mathematiker unter Ihnen wissen sofort, was dies bedeutet: Der sog. Wachstumspfad der Volkswirtschaft soll eine exponentiell steigende Linie bilden, die sich über einem als reinen Zahlenstrahl gedachten geschichtlichen Verlauf von der Vergangenheit bis in die Zukunft immer weiter nach oben erstreckt. Dabei geht es keineswegs um ein absolutes Mehr (etwa eine Steigerung des BIP um so und so viel Milliarden pro Jahr), sondern um ein relatives Wachstum: Die heute gängige Vorstellung von Wirtschaftswachstum impliziert eine prozentuale Veränderung im Verhältnis zum BIP des Vorjahres. Damit bricht sich die Idee der Vorzugswürdigkeit einer *reinen Veränderung* Bahn. Denn es geht nicht allein darum, zu einem Gegebenem jährlich noch ein weiteres Gegebenes hinzuzutun (so, als würde man einen Bauklotz fester Größe auf einen bereits bestehenden Bauklotzturm stapeln), sondern darum, alles Gegebene so umzuwälzen, dass die absolute Änderung des BIP innerhalb eines Jahreszeitraums im Verhältnis zum BIP des Ausgangsjahres einen positiven prozentualen Wert aufweist. Wenn die sog. Wirtschaftsweisen etwa prognostizieren, dass die Wirtschaft um 3% im Jahr wachsen werde, dann legen sie ihren Fokus schlicht nur darauf, dass sich gegenüber dem Vorjahr ein reines Abstraktum (das BIP) positiv verändern muss. Noch nicht einmal mehr die absolute Größe des Bruttoinlandsproduktes spielt dabei eine Rolle.

Aus meiner Sicht liegen diesem Verständnis hochgradig problematische Vorannahmen über die Zeit zugrunde, auf das ich hier kurz eingehen möchte.¹ Für Ökonomen ist es heutzutage selbstverständlich: Zeit lässt sich auf einem Zahlenstrahl anordnen, wobei sich die Vergangenheit links und die Zukunft rechts befindet. Die Zeit selbst lässt sich so als ein einheitlich getaktetes Phänomen vorstellen. So wie ein Metronom den Takt schlägt, unabhängig davon, was die Musikerin gerade spielen mag, so scheint die Zeit in immer gleichen Einheiten zu zerfließen, egal was in Wirtschaft und Gesellschaft passiert. Dies wird etwa daran deutlich, dass unsere Vorstellung von Zeit durch die ökonomischen Charts verräumlicht wird – und zwar so, als ob jedes Jahr sich wie ein Zentimeter auf einem Maßband vorstellen ließe. Hat beim Wachstum in der Natur „alles seine Zeit“, d.h. es existiert gleichsam eine qualitativ gefüllte Zeit, die sich aus dem inneren Rhythmus der Pflanze sowie der ihr umliegenden Umgebung ergibt, so gilt dies beim ökonomischen Wachstum nicht mehr. Zeit wird hier vielmehr als homogenisiert vorgestellt und erscheint damit für alle und für alles scheinbar immer gleich zu sein. Was dem Ziel des ökonomischen Wachstums dienen möge, hat dies also in einem vorgegebenen Takt zu beweisen. Nachweisbarer Erfolg kann somit weder aus der Beschäftigung mit der Sache noch aus einer Person oder einer Gruppe von Menschen selbst kommen, sondern nur aus deren der Ein- und Unterordnung in vorgegebene Zeitschemata (gemessen etwa an der Atomuhr oder dem Pausengang, der sich an ihr ausrichtet).

Und damit nicht genug. Die Orientierung des ökonomischen Wachstumsgedankens nicht am organischen, sondern am mathematischen Wachstumsgedanken hat noch eine weitere, aus meiner Sicht desaströse Auswirkung auf unser Zeitverständnis. Gewiss kennen Sie alle diese Wachstumsgraphen, in denen sich die Messungen des BIP über einem als reinen Zahlenstrahl gedachten Geschichtsverlaufs von links nach rechts aneinanderreihen und im Falle von „erfolgreichen“ Volkswirtschaften zwar mit einigen Auf- und Abschwüngen, dennoch aber insgesamt eine stetig durchgehende, steigende Linie ergeben. Auf genau diese Stetigkeit hat es die ökonomische Theorie besonders abgesehen. Denn sie eröffnet die Möglichkeit, hier ganz einfach und ohne viel mathematisches Drumherum gesprochen, die bloße Veränderung für jeden auch noch so winzigen Moment, ja im Grunde für jeden als vollkommen ausdehnungslos gedachten Zeitpunkt zu ermitteln. Philosophisch gesprochen, droht damit auch noch jedes konkret quantitative Verständnis von Zeit verloren zu gehen. Denn hier geht es nicht mehr um Veränderungen in Zeitspannen (etwa in einem Kalenderjahr, einer Stunde oder auch nur eine Minute), sondern darum, jegliche zeitliche Ausdehnung zwischen einen Zeitpunkt t_0 und t_1 gedanklich zum Verschwinden zu bringen, so dass die Vorstellung eines ausdehnungslosen Moments entsteht, von dem nichts mehr anderes als die reine Veränderung einer geldwerten Größe ausgesagt werden kann. Nichts mehr dehnt sich in der Zeit aus, sondern alles ist nur noch absolut momentan, und von all den absolut ausdehnungslosen Momenten kann nichts mehr anderes ausgesagt werden, dass in ihnen reine Veränderung passiert.

¹ Die meiste Kritik am ökonomischen Wachstumsverständnis erwächst, soweit ich es beurteilen kann, allein aus der Frage nach der preisförmigen Berechenbarkeit des BIP und dessen Verwendung als (alleiniger) Wohlstandsindikator. Die Problematik, die im Zeitverständnis liegt, wie ich sie hier betonen möchte, wird hingegen oftmals schlicht übersehen. Vgl. für sehr gute Kritiken am ökonomischen Zeitverständnis auch Bockelmann (2012) und Brodbeck (1999).

Nur wenn wir diese absolut ausdehnungslosen Momente dann wieder gedanklich aneinanderreihen, kann daraus wiederum die Vorstellung einer Art Zeitkontinuum entstehen.

Doch ist diese Vorstellung nun gleichsam vollständig verdreht. Denn Zeit wandelt sich hier nun in eine bloße Aneinanderreihung unendlich vieler, momentaner Veränderungen. Nicht mehr findet Veränderung in der Zeit statt, sondern die Veränderung wird zum einzigen Konzept, aus dem wir überhaupt noch ein Verständnis von Zeit gewinnen können! Keineswegs zuletzt wird dadurch jegliches lebendige Verständnis von Gegenwart pulverisiert. Denn Gegenwart kann hier nichts mehr sein, das sich in irgendeiner Weise als sinnvoll ausgedehnt begreifen ließe. Allenfalls ist sie noch als reiner Übergangsmoment von der Vergangenheit in die Zukunft vorstellbar, in den sich eine als gesetzlich begriffene Veränderung – und nur sie – wie zwangsläufig einschreibt. Weder ein Potential des Widerstands gegen Veränderung noch eine Kreativität bewusst gestaltbarer Veränderbarkeit kann sie folglich mehr bergen.

Allgemein gesagt, baut die moderne Wirtschaftstheorie – insbesondere in der neoklassischen Wachstumstheorie – stillschweigend auf dieses Zeitverständnis auf, statt es zu kritisieren. Sie denkt *mit* ihm über alles in der Welt, nicht aber über es nach. Und so ist es auch mit der Bildung. Was kann, so lautet dabei die zugrundeliegende Leitfrage, die in den fünfziger und sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts aufkam, das Wachstum einer Volkswirtschaft immer weiter beschleunigen? Genauer: Wie können die Wachstumsraten ihrerseits Jahr für Jahr gesteigert werden?² Für die Ökonomen war dabei schnell klar, dass sich dies nicht durch ein Wachstum absoluter Größen würde realisieren lassen. Stattdessen müsse, so lautet die Einsicht aus höchst abstrakten Wachstumsmodellen wie etwa dem Solow-Modell, die Intensität der in der Produktion eingesetzten Faktoren gesteigert werden. Als erstes traf diese Einsicht den Bereich des klassischen Kapitals, d.h. jener Güter und Leistungen, die zur Herstellung anderer Güter und Dienstleistungen notwendig sind. Hier sollte fortan der *technologische Fortschritt* dafür sorgen, gleichsam aus *jeder* eingesetzten Kapitaleinheit beständig ein Mehr herauszupressen – die Idee der beständigen Innovation im Bereich der Technik war geboren! Nicht um ein Mehr des immer Gleichen geht es dabei, sondern um einen beständigen Wandel des Bestehenden. Nichts, aber auch gar nichts mehr soll im Bereich der Produktion mehr bleiben können, wie es einmal war. Stattdessen ist jeder Produktionsprozess in allen seinen Schritten beständig darauf zu prüfen, ob er nicht noch schneller bzw. noch produktiver gestaltet werden könne. Und dies, wohlgemerkt, nicht als eine rein betriebswirtschaftlich zu verstehende Aufgabe, sondern als eine politische Notwendigkeit, zum gesamtgesellschaftlichen Ziel des Wachstums beizutragen!

Doch damit erneut nicht genug. Denn nicht nur das klassische Kapital, sondern auch der andere große ökonomische „Produktionsfaktor“ entkam bereits Mitte des letzten Jahrhunderts der Aufmerksamkeit der Wachstumsökonomien keineswegs. Die Rede ist hier von der Arbeit. Auch bei ihr soll es nicht mehr um die bloße Vermehrung gehen – so

² Wie absurd diese Frage nach immer weiter steigendem relativem Wachstum ist, zeigt folgendes Zahlenbeispiel. Eine jährliche Wachstumsrate von konstant 3% meint, grob gesagt, dass sich die Menge aller preisförmig bewerteten Waren- und Gütermengen ebenso wie Dienstleistungen in 24 Jahren verdoppeln muss. Bei einem Wachstum von 4% sind es nur gut 17 Jahre!

etwa im Rahmen der Zuwanderung arbeitsfähiger Menschen oder der Ausdehnung der Erwerbsarbeit auf immer weitere Teile der Bevölkerung (beispielsweise durch Erhöhung des Anteils von Erwerbstätigen unter Frauen) – , sondern um die deutlich anders gelagerte Frage, wie sich die Produktivität jeder einzelnen Arbeitsstunde intensivieren lässt. Wie lässt sich nicht nur aus jeder Maschine, sondern aus der Arbeitszeit eines jeden Menschen beständig ein Mehr herauspressen? Der Schlüssel zur Antwort liegt für die Ökonomie im Konzept des Humankapitals.

Bereits an anderer Stelle habe ich auf die Problematik des hinter diesem Konzept liegenden Menschenbildes verwiesen.³ Hier möchte ich nun das aus meiner Sicht nicht weniger problematische Zeitverständnis und seine Folgen für das Bildungsverständnis skizzieren. Wie gesagt, kann das moderne ökonomische Wachstumsverständnis nichts anderes besagen, als dass sich in jedem Moment etwas im Vergleich zum Alten verändern muss. Gegenwart besteht in nichts Weiterem als dem beständigen Aufruf zur reinen Veränderung, die auf ein inhaltsloses Mehr gerichtet ist. In der Humankapitaltheorie mutiert nun gleichsam jeder Mensch zum Träger dieser Veränderung. *Wir* haben uns beständig zu wandeln, und dies in der atemberaubenden Geschwindigkeit eines relativen und damit – mathematisch gesprochen – exponentiellen Wachstums. Dieses ‚Wir‘ als Subjekt des Wandels ist dabei durchaus wörtlich gemeint. Bereits einer der Begründer der Humankapitaltheorie, Theodore W. Schultz, stellte in den sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts fest, dass eine Maschine von ihrem Besitzer beständig optimiert und der daraus resultierende Ertrag von diesem Besitzer beansprucht werden kann.⁴ Nicht aber zwangsläufig so beim Mensch als arbeitendes Wesen. Schließlich sei ein Arbeitnehmer, so Schultz, nach heutigem geltendem Recht kein Sklave, so dass der Kapitalist im Gegensatz zur Maschine keine klaren Eigentumsrechte an ihm und seinen Fähigkeiten, die er sich erwirbt, beanspruchen könne. So könne der Kapitalist im Rahmen etwa der betrieblichen Fortbildung in den Arbeitnehmer zwar investieren, nicht aber verhindern, dass dieser das erworbene Wissen entweder nicht einsetze, oder aber bei einem anderen Arbeitgeber fruchtbar mache. Gesteigertes Wissen bleibt an den individuellen Menschen gebunden und so scheint kein anderer Ausweg zu existieren, als, wie man heutzutage sagt, an seine eigene *Selbstoptimierung* zu appellieren bzw. hierfür die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Der Mensch muss gleichsam *wollen gemacht werden*, dass er sich stets ändere, um ein Mehr für die Gesellschaft zu leisten!

Anders gesagt, muss der Einzelne zu einem „Unternehmer seiner selbst“ bzw. einem „unternehmerischen Selbst“ werden.⁵ Da er nicht wie eine Maschine Eigentum eines Kapitalisten sein kann, muss er sich eben zum kapitalistischen Eigentümer seiner selbst machen. Als solcher hat er gleichsam alle seine inneren Werte immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und sie beständig zu re-arrangieren, zu ersetzen, zu optimieren etc., wobei es auch hier – ich wage es kaum mehr zu wiederholen – letztlich nur wieder auf die reine Veränderung ankommt.

3 Vgl. Graupe (2012). Dieser Artikel ist – wie alle anderen Artikel von mir auch – herunterladbar auf meiner Homepage www.silja-graupe.de.

4 Schultz (1976), vgl. auch Becker (1964).

5 Vgl. Bröckling (2007).

Was hat dies alles nun mit unserem Thema der Überlastung zu tun? Klassischerweise wird diese definiert als ein Ungleichgewicht zwischen Anforderungen an einen Menschen und dessen Fähigkeiten. Wenn deutlich mehr von ihm verlangt ist, als er zu leisten imstande ist, gerät er unter Stress. Es ist aus meiner Sicht keine Übertreibung festzustellen, dass die ökonomische Idee des Menschen als Humankapital diesen Zustand der Überlastung gleichsam systematisch als *conditio humana* festzuschreiben versucht. Denn nur wer beständig mehr von sich verlangt (oder es zulässt, dass andere immer mehr von ihm verlangen), als er bereits zu leisten imstande ist, kann sich beständig weiter optimieren und seine Arbeitsfähigkeit pro Arbeitseinheit steigern. Selbst das Erlebnis des *Flow*, in dem sich Anforderungen und Fähigkeiten decken, muss hier bereits als ineffizient gelten.

Wichtig scheint mir hier, darauf zu verweisen, dass von dem ökonomischen Bild des Menschen als Humankapital aus meiner Sicht gerade Lehrer in mehrfacher Hinsicht betroffen sind. Denn laut der Humankapitaltheorie ist es die Aufgabe insbesondere der Schulen (und natürlich auch der Hochschulen), das Humankapital eines Landes zu mehren, d.h. junge Menschen zu Kapitalisten bzw. Unternehmern ihrer selbst zu bilden. Dies aber macht Lehrer, wie es in einer der Grundlagenschriften der OECD ausdrücklich heißt, zu *Produktionsfaktoren* des Humankapitals!⁶ Und gerade auf diese Weise potenziert sich die Idee des zeitlosen Wandels um seiner selbst willen. Denn erstens wird jeder Lehrer unmittelbar selbst als unternehmerisches Selbst angerufen, das sich bitteschön stets zu verändern und allein in dieser beständigen Veränderung noch das Kontinuum seines Lebens zu entdecken habe. Und zugleich soll jeder Lehrer für seine Schülerinnen und Schüler stets das adäquate Umfeld schaffen, auf dass sie sich kontinuierlich verbessern und ihr Humankapital mehren mögen – was sich natürlich nur wiederum durch permanente Umstrukturierung und kontinuierliche Verbesserung des schulischen Unterrichts meistern lässt. Kurz gesagt geht es also im Lehrerberuf darum, den Wandel um seiner selbst willen in einem selbst („lebenslanges Lernen“), im Arbeitsumfeld („lernende Schule“) und im Schüler („Lerncoach“) zu bewirken. Und dies in einem Kontext, in dem Zeitlichkeit allenfalls noch widersprüchlich als kontinuierliche Diskontinuität zu begreifen ist. Ändern Sie sich selbst, um die Veränderung der Veränderungsbedingungen zu managen, die das Veränderungspotential anderer Menschen steigern sollen! So muss die Devise des modernen Lehrerberufs wohl lauten.

Individueller Ausbruch aus dem Hamsterrad?

Im vorangegangenen Abschnitt habe ich argumentiert, dass die Überlastung in einer auf ökonomisches Wachstum getrimmten Gesellschaft weder ein zufälliges noch ein vorübergehendes Symptom ist. Spätestens wenn Wachstum nicht allein durch technologischen Fortschritt, sondern auch durch Humankapital bewirkt werden soll, scheinen wir Menschen uns stets ändern zu müssen, ohne je genau wissen zu können, worin dieser Wandel besteht und ohne je die Hoffnung haben zu können, dass er einmal aufhören möge – schon gar nicht an Schulen. Mein Argument lautet hier nicht, dass Ökonomen

6 OECD (1966).

oder andere Befürworter reinen Wachstums dies je explizit aussprechen würden. Vielmehr sehe ich darin eine stillschweigende Grundforderung, die nicht zuletzt in Organisationsprozessen wie des *Change-Managements*, die verschiedensten konkreten Ausgestaltungen annehmen kann. Ich komme im folgenden Abschnitt hierauf noch ausführlicher zu sprechen. In diesem Abschnitt aber ist mir zunächst daran gelegen, in groben Zügen zu skizzieren, was das neue Zeitdiktat des ökonomischen Wachstums mit uns Menschen macht. Warum, so frage ich präziser, entlarven wir die ständige Anrufung, uns permanent wandeln zu müssen, nicht als eine Zumutung, die wir nicht hinzunehmen bereit sind?

Aus meiner Sicht liegt eine wesentliche Antwort darin, dass der ständige Veränderungsdruck und der Stress, der durch ihn induziert wird, unser ruhiges Nachdenken und damit eine der wichtigsten Quellen von Kritik systematisch zum Erliegen bringt. Zunächst metaphorisch gesprochen: Wenn wir erst einmal ins Hamsterrad eingestiegen sind, dann mangelt es uns an der Fähigkeit, während des ständigen Drehens den Überblick zu behalten und die Möglichkeiten des Ausstiegs zu durchschauen und zu ergreifen. Warum dies so ist, kann vielleicht ein kurzer Exkurs in die Kognitionswissenschaften veranschaulichen. Eines ihrer bekannten Modelle geht davon aus, dass unser gesamtes Bewusstsein aus einem nachdenklichen, gewissenhaft arbeitenden und bewusst gestaltbaren Teil auf der einen Seite und einem eher reflexhaften, intuitiven und zumeist nicht der bewussten Kontrolle unterliegenden Teil auf der anderen Seite besteht.⁷ Der Unterschied zwischen diesen beiden Teilen liegt nun nicht allein im Grad der Möglichkeit ihrer Reflexion und damit ihrer bewussten Kontrolle durch unseren Verstand, sondern auch in der Schnelligkeit ihrer Reaktionsfähigkeit: Wenn wir uns für etwas bewusst entscheiden und es dafür sorgfältig durchdenken wollen, dann brauchen wir dafür vor allem eines: Zeit. Fehlt uns diese hingegen, so neigen wir eher dazu, instinkthaft zu reagieren. „Schnelles Denken – langsames Denken“, auf diesen einfachen Unterschied bringt Daniel Kahneman, Preisträger des sog. Nobelpreises der Wirtschaftswissenschaften, diese Einsicht.⁸

In einer sich immer weiter beschleunigenden Welt, so lässt sich bereits aus dieser kurzen Skizze folgern, hat es unsere Kritikfähigkeit, sofern sie sich aus einem bewussten Innehalten und Nachdenken speist, von vornherein schwer. Denn diese wichtige Quelle des Widerstandes permanenten Veränderungsdrucks lässt sich gar nicht mehr erschließen, sobald wir in das Hamsterrad eingestiegen und uns dem Zeitdruck beugen! Doch damit nicht genug. Denn nicht nur das Denken verändert sich unter diesem Druck, auch unser gesamtes somatisch-psychisches System wird in Mitleidenschaft gezogen. Auch wenn Vergleiche dieser Art gewiss nicht ganz unproblematisch sind, so stellen Sie sich einmal kurz vor, sie wandelten auf einer dunklen Straße entlang und entdeckten vor sich plötzlich einen langen, sehr schlanken Gegenstand. Gewohnte, unbewusste Schemata in ihrem Kopf lassen Sie binnen Bruchteilen von Sekunden darin eine Schlange erkennen, und dies wiederum schaltet ihren Körper unverzüglich in den Fluchtmodus. Das Nervensystem des Sympathikus wird über Hormone aktiviert, der Herzschlag steigt, die Muskeln werden in Alarmzustand versetzt, Pupillen und Bronchien weiten sich, während der Magen, Darm, Bauchspeicheldrüse und die Galle ihre Aktivitäten herunterfahren. Kurz: Ihr

⁷ Vgl. etwa Kahneman (2012).

⁸ Ebd.

ganzer Körper ist zur Flucht und zwar ausschließlich zur Flucht bereit! Er vermag nun Höchstleistungen zu bringen, um Sie aus der Gefahrenzone zu bringen. Was er Ihnen aber nicht mehr ermöglicht, ist, kurz innezuhalten und sich nochmals über den langen, sehr schlanken Gegenstand zu beugen – und ihn vielleicht als das zu entlarven, was er auch sein könnte: ein harmloses Seil.

Dieses Beispiel zeigt: Ob real oder nicht, Reaktionen unter Stress hinterlassen Spuren im Körper ebenso, wie sie die Realität verändern. Meist können wir im Nachhinein nicht mehr feststellen, ob sie überhaupt berechtigt waren. Dies mag nun nicht besonders tragisch sein, sofern uns der Stress nur ab und zu ereilt. Denn dann vermag der Parasympathikus immer wieder die Oberhand zu gewinnen, der treffend auch als Ruhenerve bezeichnet wird: Der Herzschlag sinkt, die Muskeln entspannen sich, und der Körper ist bereit zur Regeneration ebenso wie zur Verdauung und damit zur Gewinnung neuer Energie. Und in diesem Zustand lässt sich dann auch wieder intensiv nachdenken. Wenn aber in einer auf ökonomisches Wachstum getrimmten Gesellschaft Phasen der Ruhe gar keinen eigenen Wert mehr besitzen, dann nötigt uns der Druck ständiger Veränderung permanent in die Stressreaktion des Sympathikus. Doch auf das Dauerfeuer dieses Nervensystems ist weder unser Bewusstsein noch unser Körper eingestellt, wir drohen krank zu werden. Das beständige Drehen des Hamsterrades raubt uns also den notwendigen Ressourcen, die wir eigentlich bräuchten, um uns daraus zu befreien!

Diese wenigen und gewiss sehr einfach gehaltenen Skizzen vermögen meines Erachtens bereits darauf hinzuweisen, dass es sehr wahrscheinlich unsinnig ist, an den Einzelnen zu appellieren, doch bitte schön nicht so gestresst zu sein, und einen von permanenter Hast geprägten Alltag möglichst ruhig zu bewältigen. Appelle solcher Art sind wohl eher dazu geeignet, den Druck der Veränderung noch weiter anwachsen zu lassen. Droht doch das Gebot vermeintlicher Gelassenheit nur als weiterer Punkt auf der sowieso schon unendlichen To-Do-Liste zu erscheinen und damit das Hamsterrad auf paradoxe Weise noch weiter zu beschleunigen, statt es zum Stillstand zu bringen. Was es statt diesem Appell an individuelle Anstrengung bräuchte, wären Maßnahmen systemischer Art auf gesellschaftlicher oder doch zumindest organisatorischer Ebene.

Wenn selbst der organisatorische Wandel nur noch auf den Wandel setzt

Man könnte meinen, dass das Change-Management, wie es mittlerweile auch und gerade Bestandteil des organisatorischen Alltags an Schulen geworden ist, ein geeigneter Kandidat für das Ergreifen solcher Maßnahmen wäre. Doch halte ich es gerade im Gegenteil für einen wesentlichen Faktor, der das Zeitverständnis in Organisationen immer weiter an das der beschleunigten Zeit des ökonomischen Wachstumsparadigmas anzupassen sucht und damit eher einen gewichtigen Teil des Problems, denn eine Lösung darstellt. Diese Einschätzung möchte ich im Folgenden ein wenig ausführlicher skizzieren und begründen.

Anderorts habe ich bereits ausführlich über die Geschichte und Systematik ebenso wie über das Menschenbild des Change-Managements geschrieben.⁹ Hier möchte ich davon nur kurz einige Ergebnisse präsentieren und darin die Frage nach der Systematik permanenter Überlastung in einem dem ökonomischem Wachstumsdiktat unterworfenen schulischen Alltag einbetten.

Ein für das Change-Management wichtiges Modell menschlichen Zusammenlebens ist das Kulturebenen-Modell, das ursprünglich von Kurt Lewin stammt und insbesondere von Edgar Schein populär gemacht wurde.¹⁰ Insbesondere in seiner allgemein verständlichen Variante legt es nahe, sich die Kultur einer Organisation mit Hilfe der Metapher eines Eisbergs vorzustellen: Nur ein geringer Teil dessen, was diese Kultur ausmacht, soll für die Menschen innerhalb der Organisation ebenso wie für außenstehende Beobachter klar erkennbar sein (manifestiertes Verhalten, Artefakte, Erzählungen als die „Spitze des Eisbergs“). Darunter, gleichsam unterhalb des Radars bewusst-geteilter Aufmerksamkeit („knapp unterhalb der Wasseroberfläche“) soll sich sodann eine Ebene eher implizit geteilter Wertvorstellungen, Normen und Prozesswissen befinden, die Handlungen normalerweise anleiten und untereinander koordinieren, ohne dabei stets klar ausgedrückt werden zu müssen. Auch wenn für einen Außenstehenden oft nicht unmittelbar erkennbar, wissen Menschen innerhalb einer Organisation oft, „wie der Hase läuft“, und sie könnten sich darüber auch relativ schnell verständigen, sollte dies etwa aufgrund von Konflikten oder anderen Koordinationsschwierigkeiten notwendig sein.

Weiterhin geht das Kulturebenen-Modell davon aus, dass sich unterhalb dieser Ebene noch eine weitere Ebene verbirgt, die zwar die gesamte Organisation trägt („den Eisberg im Wasser schwimmen lässt“), als solche aber in den Tiefen des Unbewussten („weit unten im Ozean“) verborgen ist. Es sollen dies grundlegende Annahmen sein, die als Schemata unserer Wahrnehmung unsere Grundverständnisse von uns selbst, der Welt und anderen Menschen und insbesondere auch von Zeit und Raum prägen, und mit deren Hilfe wir uns in unserem Alltag orientieren, ohne sie je selbst zum Gegenstand der Reflexion zu machen. Hier geht es also um unsere tiefsten Selbstverständnisse und Überzeugungen, die uns nicht nur als Individuen, sondern auch als Gemeinschaften prägen.

Um eine lange und gewiss auch verwickelte Geschichte hier kurz zu machen, maßt sich das Change-Management an, Organisationen eben gerade nicht nur auf der Ebene sichtbarer Verhaltensweisen umzugestalten. Auch geht es nicht darum, Prozesse interner Verständigung über zuvor lediglich implizit verbleibenden Wertvorstellungen anzuregen, so dass die Mitglieder einer Organisation neue Formen der Kooperation für sich entdecken können. Nein, das grundsätzlichere Ziel des Change-Managements ist es, die tiefste Ebene kultureller Selbstverständnisse umzuformen.¹¹ Der unbewusste Sockel allen Denkens und Handelns selbst soll zur Veränderung gebracht werden, oder in der Sprache des Change-Managements: Nicht nur sollen erstarrte Routinen, sondern auch festgefrorene Grundüberzeugungen zunächst „aufgetaut“, dann „bewegt“ (also gleichsam

9 Vgl. Graupe (2018).

10 Vgl. Lewin (1947) und Schein (1985).

11 Vgl. etwa Schein (2008).

„umgeschmolzen“) und dann wieder zu neuer Form „erstarrt“ werden.¹² Dabei sollen die Ziele dieses Prozesses außerhalb der betroffenen Gemeinschaft handelnder Menschen liegen. Schlimmer noch: die Mitglieder der Organisation (ausgenommen vielleicht noch die Führungsebene, die die Change-Manager erst ins Haus holt) sollen die Intentionen hinter dem Veränderungsprozess nicht nur nicht durchschauen können, weil es sich ja gerade um die Umgestaltung für sie unbewusster Prozesse handeln soll. Auch sollen die Maßstäbe ihrer Bewertung in diesem Prozess nicht zählen dürfen. Zielt das Change-Management doch unmittelbar darauf ab, diese Maßstäbe selbst zu wandeln.

Im Kontext dieses Beitrags scheint mir nun besonders wichtig zu sein, dass die menschlichen Grundannahmen von Zeit im Change-Management klassischerweise zu den tiefsten und damit auch am hartnäckigsten „erstarrten“ und gleichsam in der tiefsten Tiefe unseres Unbewussten verankerten Wahrnehmungsmustern zählen. Folglich bedeutet ein „Auftauen“ dieser Vorstellungen einen der fundamentalsten und radikalsten Veränderungsprozesse, der im Rahmen des Change-Management überhaupt erreicht werden kann. Wahrscheinlich klingt der Begriff des „Auftauens“ (unfreezing) dabei zunächst recht harmlos. Doch sie ist es nicht. Allein schon der metaphorische Hintergrund vermag anzudeuten, was hier tatsächlich gemeint ist: In Wasser, das zu Eis erstarrt ist, haben die Moleküle zueinander feste räumliche Verhältnisse, so dass sie gemeinsam eine geordnete Struktur ergeben. Fügt man nun von außen (!) Energie hinzu, so lösen sich diese Beziehungen auf, und es entsteht Unordnung. Auf eine Organisation, wie auch jede Schule sie darstellt, übertragen, bedeutet dies, dass zunächst etablierte Strukturen, die Menschen durch ihre Beziehungen untereinander aufgebaut haben und in denen sie gemeinsam zu arbeiten und sich zu verständigen gewöhnt sind, systematisch (ebenfalls von außen!) gestört werden. Man will sozusagen extern „Energie“ in das System einzubringen, damit – ebenfalls von außen intendiert – Chaos entsteht. Schließlich sollen ja mit den tiefsitzenden Gewohnheiten menschlichen Miteinanders gründlich aufgeräumt werden – und zwar auf einer den Mitgliedern der Organisation unbewussten, allenfalls emotional spürbaren Ebene.

Störungen gewohnter zeitlicher Abläufe und Routinen spielen deswegen im Prozess des Change-Managements eine zentrale Rolle. Stellen Sie sich etwa eine Schule vor, in der Lehrer implizit zu wissen meinen, wieviel lebendige Zeit ein guter Unterricht und eine gute vorbereitete Schulstunde benötigen, und wie ein harmonischer Rhythmus eines Schuljahres oder auch nur Halbjahres auszusehen hat. Bricht das Change-Management nun in eine solche Schule ein, so wird es gerade nicht darum gehen, mit diesen Lehrern in einen Diskurs darüber zu treten, ob diese Zeitvorstellungen nun tatsächlich sinnvoll sind oder doch vielleicht verbesserungswürdig sein könnten. Ziel ist stattdessen, diese Vorstellungen zunächst überhaupt und grundsätzlich zu stören, ohne dass darüber zuvor je sinnhaft ein Diskurs geführt würde. Schließlich geht das Kulturebenen-Modell davon aus, dass jegliche Form tiefsitzender Grundannahmen bei den Betroffenen sowieso nicht ins Bewusstsein dringen und deshalb nur durch aktive Störung von Handlungsweisen, die auf diesen Annahmen beruhen, sowie durch emotionale Destabilisierung aufgebrochen werden können.

12 Ebd. Vgl. auch Graupe (2018).

Wenn in einer Organisation ‚alles seine Zeit hat‘, dann muss das natürlich nicht immer gut sein, sondern kann etwa auch Ausdruck eines Schlendrians sein, den nicht zuletzt viele Menschen auch innerhalb der Organisation abgestellt wissen wollen. Wesentlich aber ist, dass es dem Change-Management meist nicht um das bewusste Abstellen eines solchen Schlendrians oder anderer Missstände geht. Denn in der Phase des „Auftauens“ geht es eben darum, die Grundstrukturen menschlichen Zusammenlebens *insgesamt* zu erschüttern. Es soll die Organisation gleichsam in ein weißes Stück Papier verwandelt werden, um auf ihm in den weiteren Phasen des Change-Management-Prozesses sodann neue kollektive Gewohnheiten einschreiben zu können. Und hierbei spielt die prinzipielle Abwertung alter Gewohnheiten – ganz gleich ob nun gut oder schlecht – und dabei auch und gerade die Störung eingeübter zeitlicher Strukturen eine zentrale Rolle. Praktisch lässt sich dies etwa daran erkennen, wenn im Rahmen von Change-Management-Prozessen neue Ziele so anspruchsvoll gesetzt werden, „dass sie mit dem bisherigen Verhalten nicht mehr erreicht werden können“, wenn neue Möglichkeiten in den Raum gestellt und zugleich auf die Unfähigkeit verwiesen wird, „diese mit den bisherigen Mitteln zu realisieren“¹³, kurz: wenn Druck auf den Einzelnen und die Gemeinschaft dergestalt ausgeübt wird, dass auf der Grundlage bisheriger selbstverständlicher zeitlicher Abläufe nicht mehr das geschafft werden kann, was eigentlich momentan geschafft gehört.

Im Change-Management kann also mit dem „Auftauen“ schlicht allein das Ziel verfolgt werden, eine Akzeptanz für den Wandel um des Wandels willen zu schaffen. Nun ließe sich an dieser Stelle gewiss einwenden, dass das Auftauen ja nur eine von drei Phasen des Change-Managements sei. Könnten also nicht durch die Phasen des Bewegens und vor allem des Festfrierens wenigstens wieder neue zeitliche Strukturen geschaffen werden, in denen sich Menschen erneut orientieren und stabilisieren können? Obwohl hier gewiss die ethische Frage naheliegt, wer einen solchen tiefgreifenden Kulturwandel eigentlich wünschen können sollte, möchte ich mich hier einer anderen Frage zuwenden: Ist es tatsächlich so, dass im Rahmen des Change-Managements gerade an Schulen tatsächlich wieder ein neues stabiles Zeitverständnis etabliert wird? Der Unternehmensberater Winfried Berner jedenfalls äußert bereits im wirtschaftlichen Umfeld grundlegende Zweifel. So schreibt er: „Der offensichtlichste Einwand gegen dieses Drei-Phasen-Modell ist, dass es die dritte Phase gar nicht gibt: In über 30 Jahren Change Management mit Hunderten von Veränderungsprojekten habe ich noch nie ein ‚Refreezing‘ erlebt. Kein einziges Mal hat mich ein Vorstand oder Geschäftsführer darum gebeten, seine Organisation nach erfolgter Veränderung wieder ‚einzufrieren‘, sie also wieder in einen starren, statischen Zustand zu versetzen – im Gegenteil: Die meisten waren eher auf der Suche nach Ideen, wie man die gewonnene Beweglichkeit und Veränderungsbereitschaft erhalten und ausbauen könnte, um von den ständig aufeinander folgenden Veränderungen besser gewachsen zu sein.“¹⁴

Auch wenn ich nicht beurteilen kann, wie die Dinge tatsächlich an den Schulen stehen, so wird hier aus meiner Sicht eine große Gefahr offensichtlich: Auch wenn die Begründer des Change-Managements einst die Absicht verfolgt haben mögen, Veränderungsprozesse lediglich als Übergänge von einem stabilen (ungewünschten) Zustand zu

¹³ Die Zitate sind aus einem Foliensatz von Markus Mendelin entnommen: https://www.schuletg.ch/library/WS19_Markus_Mendelin_Praesentationsfolien.pdf (08.08.2019).

¹⁴ Berner (2016).

einem anderen, erneut stabilen (gewünschten) Zustand zu etablieren, so scheint es dem Change-Management heute womöglich nur noch darum zu gehen, Organisationen und ihre Individuen „aufzutauen“ und sie dauerhaft in einem hochgradig labilen Zustand der permanenten Überlastung zu halten, in dem Vergangenes niemals zählt und zugleich niemals eine klare Vorstellung eines zukünftig Sollenden erwächst. Damit aber spiegelt das Change-Management exakt das ökonomistische Verständnis von Veränderung, wie ich es eingangs erläutert habe, wider. Es lassen sich von ihm, so meine ich, deswegen systematisch keine Lösungen der drängenden Problematik der Überlastung erwarten. Vielmehr steht zur Frage, ob es diese Problematik nicht sogar noch gravierend verschärft.

Ausblick

Die Zeitkrise von heute ist nicht nur eine der Beschleunigung. Sicher, unser Leben scheint sich immer schneller zu drehen. Doch der Begriff der Beschleunigung impliziert, es könne sich dabei um einen Bewegungszustand eines gegebenen Körpers handeln, dessen Tempo der Fortbewegung sich lediglich steigert. Doch in einer vom ökonomischen Wachstumsgedanken ergriffenen Gesellschaft wird nicht einfach nur das Tempo des Lebens gesteigert: Nicht sind wir einfach nur aufgerufen, die gleichen Dinge auf immer schnellere Weise zu tun, sondern die Prozesse, die unser Leben ausmachen, immer wieder über den Haufen zu werfen und damit jedes Gefühl für eine tatsächlich gelebte Zeit zu verlieren. Der Philosoph Byung-Chul Han schreibt: „Das Gefühl, das Leben beschleunige sich, ist in Wirklichkeit eine Empfindung der Zeit, die richtungslos schwirrt.“¹⁵ Und weiterhin sagt er:

„Die Dyschronie ist nicht das Resultat forciertes Beschleunigung. Verantwortlich für die Dyschronie ist vor allem die Atomisierung der Zeit. Auf diese geht auch das Gefühl zurück, die Zeit vergehe viel rascher als früher. Aufgrund der temporalen Zerstreuung ist keine Erfahrung der Dauer möglich. Nichts verhält die Zeit. Das Leben wird nicht mehr eingebettet in die Ordnungsgebilde oder Koordinaten, die Dauer stiften. Flüchtig und ephemere sind auch Dinge, mit denen man sich identifiziert. So wird man selbst radikal vergänglich.“¹⁶

Was aber tun? Wie mit der „schwirrenden Zeit“ der Gegenwart umgehen, für die die Überlastung ein, wenn nicht sogar das bestimmende Charakteristikum ist? Vielleicht fällt es zunächst leichter zu sagen, in welche Richtung wir wohl eher keine Antworten auf diese Fragen finden können. Wichtig finde ich in diesem Zusammenhang die Überlegung, dass wir der Überlastung nicht wirklich durch individuelle Kompensationsstrategien Einhalt gebieten können. Denn der Anspruch, alles hier und jetzt ganz allein lösen zu müssen, basiert ja bereits auf der Vorannahme eines vom Zeitstrom abgetrennten Ichs: „Die Atomisierung des Lebens geht mit einer atomistischen Identität einher. Man hat nur sich selbst, das kleine Ich. Man nimmt gleichsam radikal ab an Raum an Zeit, ja an Welt, an Mitsein.“¹⁷ Auch scheint es mir nicht länger angebracht zu sein, Veränderung in der

¹⁵ Han (2009), S. 7.

¹⁶ Ebd.

¹⁷ Ebd.

Gegenwart mit bloßem Verweis auf eine vermeintlich bessere Zukunft zu rechtfertigen. Jeder, der sich im Hamsterrad gegenwärtiger Überlastung bewegt, weiß, dass selbst die großen Versprechen nach mehr Ruhe und Erholung in der Zukunft regelmäßig nur zu neuen Ansprüchen und damit neuer Überlastung in der Gegenwart zu führen drohen.

Nein, weder die bereits atomisierte Gegenwart noch eine rosige ausgemalte Zukunft können das Hamsterrad zum Stillstand bringen. Was wir wieder brauchen, sind nicht nur alternative Vorstellungen, sondern substantielle andere Erfahrungen von gefüllter Zeit, von einer qualitativen Zeit also, in der unsere Fähigkeiten mit den Anforderungen prinzipiell harmonisieren können, weil sie beide aus der gleichen Sache, aus dem gleichen Prozess hervorgehen. Wenn wir auch heutzutage immer weniger diese Erfahrungen machen mögen – auch und gerade in den Schulen –, so zeigt doch die allorts übliche, zumeist negative Rede vom Stress, dass wir zumindest noch eine Ahnung des ungeheuren Verlusts haben, der damit einhergeht. Wenigstens diese Ahnung sollten wir dringend wieder stark und für konkrete Handlungen fruchtbar machen lernen. Vielleicht wäre eine Überlastungsanzeige vieler, vieler Lehrer der erste Schritt? Nicht, um erneut etwas zusätzlich zu tun, sondern um endlich mal wieder etwas zu tun, das von den tausend anderen Dingen zu befreien verspricht. Und um die Verantwortung klar dort zu markieren, wo sie hingehört: auf eine systemische Ebene.

Literatur

- Becker, Gary S. (1964): Human Capital. Chicago.
- Berner, Winfried (2016): Phasenmodelle: Verlauf und Stimmungskurve(n) von Change-Projekten. <https://www.umsetzungsberatung.de/change-management/phasenmodelle-change.php> (15.08.2019).
- Bockelmann, Eske (2012): Im Takt des Geldes. Springe.
- Brockling, Ulrich (2007): Das unternehmerische Selbst. Frankfurt a. M.
- Brodbeck, Karl-Heinz (1999): Die Nivellierung der Zeit. In: Manemann, Jürgen (Hrsg.): Befristete Zeit. Jahrbuch für Politische Theologie. Bd. 3. Berlin u.a., S. 135-150.
- Graupe, Silja (2012): Human Kapital. Wie der ökonomische Imperialismus das Denken über Bildung bestimmt. In: Kraus, Josef (Hrsg.): Wozu Bildungsökonomie? Berlin, S. 35-50.
- Graupe, Silja (2018): Der manipulierbare Geist. In: Krautz, Jochen/Burchard, Matthias: Time for Change? München, S. 155-178.
- Han, Byung-Chul (2007): Duft der Zeit. Bielefeld.
- Kahneman, Daniel (2012): Schnelles Denken, Langsames Denken. München.
- Lewin, Kurt (1974): Frontiers in Group Dynamics. Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. In: Human Relations. Bd. 1. H. 1. S. 5-41.
- OECD (1966): Wirtschaftswachstum und Bildungsaufwand. Wien.
- Schein, Edgar H. (1985): Organizational Culture and Leadership. San Francisco.
- Schein, Edgar H. (2008): From Brainwashing to Organizational Therapy. In: Cummings, Thomas (Hrsg.): Handbook of Organization Development. California, S. 39-52.
- Schultz, Theodore W. (1976): Economic Research. Retrospect and Prospect. Volume 6: Human Resources. National Bureau of Economic Research. New York/London.

Claudia Schadt-Krämer

Trotz alledem Schüler bilden

Trotz alledem Schüler¹ bilden, darüber möchte ich Ihnen etwas berichten. Was mit diesem „Trotz alledem“ gemeint ist, dazu hat sicherlich jeder seine eigenen Erfahrungen gemacht. Das eine oder andere wird sich mit meiner Sichtweise wahrscheinlich decken.

Bei mir an der Gesamtschule Emschertal im Duisburger Norden, da bedeutet das „Trotz alledem“, dass wir, als ursprünglich vierzügige Gesamtschule nun schon seit langem fünfzünftig, in einem Jahrgang sogar sechszünftig sind; dass wir dafür keine Räume und nicht genügend Lehrpersonal haben; dass wir als Schule des gemeinsamen Lernens ohne Förderlehrer arbeiten; dass immer mehr Seiteneinsteiger in den Regelunterricht integriert werden müssen und nur schlecht mithalten können, weil sie im Sprachbad zu ertrinken drohen; und dass die Jahrgänge 9 und 10 zwar vierzünftig sind, aber in viel zu großen Lerngruppen beschult werden. In Jahrgang 9 unterrichten wir in jeder Klasse 31 Schüler. All das und vieles mehr davon raubt einem nicht selten den Atem und vor lauter erzieherischer Arbeit kommen wir manchmal nur noch mit Mühe zu dem, was Schule eigentlich ausmacht.

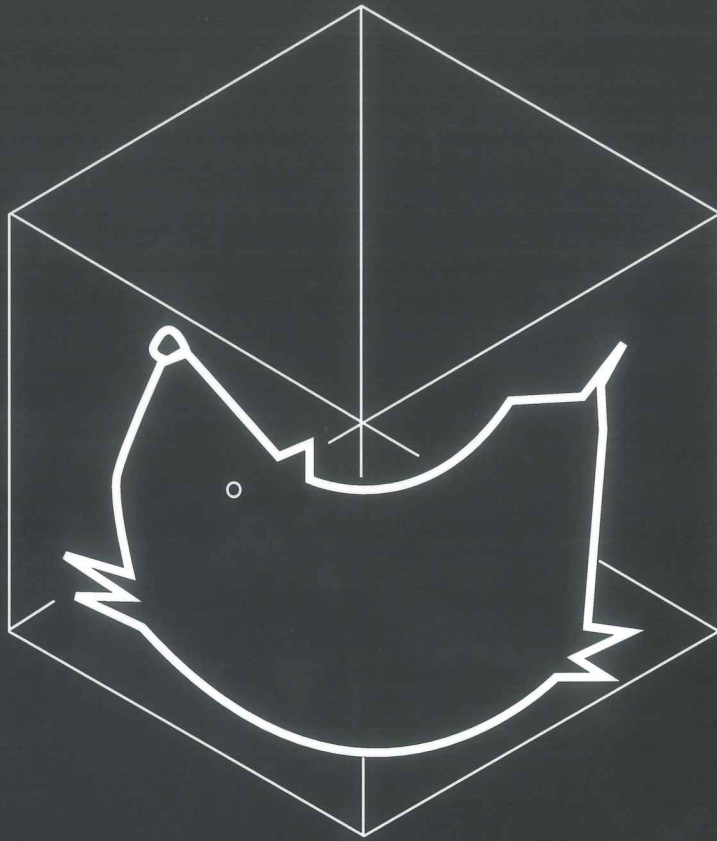
„Trotz alledem“: Dabei geht es auch um die Kernlehrpläne, die Kompetenzorientierung, den Lernstand in Jahrgang 8, die Zentralen Prüfungen in Jahrgang 10, die Vergleichsklausuren in Jahrgang 11, das Zentralabitur in Jahrgang 13. Auch scheint mir mittlerweile ein Lehrerausbildungssystem zu herrschen, in dem es mehr und mehr um Jasager und windschnittige Abziehbilder geht, denen aufgetragen wird, die Kernlehrpläne auszudrucken und einer neuen Bibel gleich als wichtigstes Bezugsdokument immer bei sich zu tragen.

„Trotz alledem“, das ist aber auch der neue Digitalisierungshype, von dem einige Schulleiter ebenfalls tief ergriffen sind, denn sie meinen, wenn Kinder nur eine 3D-Brille trügen, dann würde im Fach Deutsch die Personencharakterisierung besser gelingen². Diese Äußerung spricht für sich selbst; man muss sie nicht weiter kommentieren. Der Digitalisierungswahn deckt sich in weiten Teilen auch mit der Handysucht der Schüler. Das Smartphone bezeichnen sie manchmal sogar als ihr „Baby“.

¹ Wenn ich im Folgenden das generische Maskulinum verwende, dann sind natürlich immer weibliche und männliche Personen angesprochen.

² Vgl. Fuhrmann (2019).

Matthias Burchardt
Jochen Krautz (Hrsg.)



TIME FOR CHANGE? Teil II

IM HAMSTERRAD

Schule zwischen Überlastung
und Anpassungsdruck

Matthias Burchardt / Jochen Krautz (Hrsg.)

Im Hamsterrad

Schule zwischen
Überlastung und Anpassungsdruck

Time for Change?
Teil II

2019

kopaed (muenchen)
www.kopaed.de