

Bildungsreformen und «Change Management» auf dem Prüfstand

Tagungsbericht: Time for Change?

von Prof. Dr. Karl-Heinz Dammer*



«Die Tagung traf offenbar das Interesse vieler Kolleginnen und Kollegen, die nicht nur aus ganz Deutschland, sondern auch aus der Schweiz und Österreich angereist waren und dafür sorgten, dass die Tagung mit über 400 Teilnehmern die bisher am besten besuchte der GBW wurde.»
(Bild Gesellschaft für Bildung und Wissen e. V.)

Unter dem wohlweislich mit einem Fragezeichen versehenen Titel «Time for Change?» fand am 3. Februar an der *Bergischen Universität Wuppertal* die erste diesjährige Tagung der *Gesellschaft für Bildung und Wissen e.V.* (GBW)¹ statt. Ihr Thema war das Paradox des auf Dauer gestellten Wandels, dem nicht nur das deutsche Bildungssystem seit dem Erscheinen der ersten Pisa-Studie 2001 ausgesetzt ist. Die Tagung traf damit offenbar das Interesse vieler Kolleginnen und Kollegen, die nicht nur aus ganz Deutschland, sondern auch aus der Schweiz und Österreich angereist waren und dafür sorgten, dass die Tagung mit über 400 Teilnehmern die bisher am besten besuchte der GBW wurde. Das grosse Interesse mag unter anderem damit zusammenhängen, dass erstmals auch Praxisberichten aus den Schulen beziehungsweise von bildungspolitisch engagierten Kolleginnen und Kollegen breiter Raum eingeräumt wurde. So ergab sich ein breites Spektrum praktischer und theoretischer Kritik,

das Anlass zu einiger Skepsis gab, aber auch ermutigende Beispiele und Perspektiven für Eingriffe in den leerlaufenden Reformbetrieb enthielt.

Verordnete Innovationen

Thematisch eingeleitet wurde die Tagung von *Jochen Krautz* (Organisator der Tagung und Professor für Kunstpädagogik an der Bergischen Universität Wuppertal) und *Ursula Frost* (Professorin für Allgemeine und systematische Pädagogik an der Universität Köln). Jochen Krautz enthüllte mit einigen Zitaten unter anderem zur Schulentwicklung, dass das Gerede um den Wandel ohne Zielsetzungen und Begründungen auskommt, sondern nur die Veränderung als in sich wertvoll propagiert und mit simplen Gegenüberstellungen von Alt und Neu operiert. Anhand von *Edward Bernays* Hauptwerk «Propaganda» zeigte Krautz, dass bereits 1928 Strategien entwickelt wurden, wie man die Menschen im Sinne verordneter Innovationen manipuliert, nämlich unter anderem, indem man beunruhigende Ereignisse inszeniert, deren Folgen dann angeblich nur durch die angestrebte Innovation verhindert werden können.

* Prof. Dr. *Karl-Heinz Dammer* forscht und lehrt am Institut für Erziehungswissenschaft der Pädagogischen Hochschule Heidelberg, Abteilung Allgemeine Pädagogik.

Die historische Perspektive

Ursula Frost erinnerte aus einer historischen und systematischen Perspektive an die doppelte Funktion, die *Schleiermacher* Anfang des 19. Jahrhunderts der Schule zuschrieb, nämlich die nachfolgenden Generationen an die Gesellschaft anzupassen, jene zugleich aber auch urteilsfähig zu machen, um das Bestehende prüfen zu können. Die von der Pisa-Studie forcierte Zurichtung der Schülerinnen und Schüler auf die Anforderungen des Arbeitsmarkts ist also, so wurde deutlich, nichts grundsätzlich Neues, neu aber seien, so Frost, Intensität und Breite der Technologien, mit der dies geschieht. Mit Verweis auf das *Milgram*-Experiment erinnerte sie eindringlich daran, welche Folgen die gedankenlose Anpassung an Vorgegebenes haben kann.

Change Management

Matthias Burchardt (Akademischer Rat im Fach Erziehungswissenschaft an der Universität Köln) klärte in seinem engagierten Vortrag über die Psychotechniken auf, derer sich das *Change Management* bedient, und liess anhand einschlägiger Zitate erkennen, wie dabei Eigensinn und Individualität gebrochen werden sollen. Raunen im Publikum und vereinzelter Szenenapplaus liessen darauf schliessen, dass dies vielen Anwesenden aus der eigenen Praxis bekannt war. Dabei hatte das Change Management ursprünglich berechtigte politische Ziele, denn es geht zurück auf den Sozialpsychologen *Kurt Lewin*, der damit sozial auffällige Jugendliche wieder integrationsfähig machen wollte: Durch «Auftauen» sollten sie ihre sozial problematischen Handlungsmuster ablegen, um danach offen für den Erwerb prosozialer Muster zu werden, die schliesslich in einer dritten Phase stabilisiert wurden. Nach diesem Dreischritt von «Auftauen», «Bewegen» und «Stabilisieren» geht bis heute das Change-Management vor, wenn es darum geht, Menschen im Sinne eines propagierten Wandels zu manipulieren.

Dass dafür im schulischen Alltag keineswegs immer subtile Strategien angewandt werden, belegten die danach vorgelesenen Berichte von Lehrerinnen und Lehrern (eine kleine Auswahl von mehreren hundert eingesandten Einblicken in erzwungene Anpassung), deren Skepsis oder gar Weigerung in bestimmten Situationen mit zum Teil offener, zum Teil verdeckter Repression beantwortet wurde.

Die nachfolgende Podiumsdiskussion mit Personalvertretern untermauerte dies: 70 Jahre nach dem Ende der NS-Diktatur werden Fortbildungen mit dem Titel «Führen und Folgen» wieder salonfähig, «Innovationen», die faktisch die Qualität von Bildung aufweichen, werden, zum Teil unter dem Einfluss privatwirtschaftlicher Interessen, gegen den erklärten

Willen der Betroffenen durchgesetzt, und die Outputorientierte Schulentwicklung operiert mit haarsträubenden Indikatoren wie zum Beispiel den Kosten für Reparaturen, um den Erfolg sozialen Lernens zu messen (!).

Beeinflussung und Manipulation in der Bildung

Nach der Mittagspause vertiefte *Silja Graupe* (Professorin für Philosophie und Ökonomie an der von ihr gegründeten Cusanus-Hochschule in Bernkastel-Kues) in ihrem Vortrag zu «Beeinflussung und Manipulation in der Bildung» die Ausführungen von Matthias Burchardt zum Change Management, indem sie aufzeigte, dass diesem ein bereits seit knapp hundert Jahren währender Grossversuch zur Etablierung eines ökonomiekompatiblen Menschenbildes zugrundeliegt, das vor allem von den Kognitionswissenschaften vorangetrieben wird. Dabei wird das Denken des Menschen in zwei Systeme unterteilt: das System 1, in dem intuitive Handlungen und unbewusste Deutungsmuster gespeichert sind, und das System 2, das für bewusstes Nachdenken und Urteilsfähigkeit zuständig ist. Dieses System, so Graupe, werde als zu schwer und träge stigmatisiert, da es die Durchsetzung von Innovationen verhindere. Wer dies anstrebt, muss also das System 1 «bearbeiten», indem er dessen Inhalte «löscht» und es neu «beschreibt». Die dabei angewendeten Strategien sind, wie Graupe nachweist, im Prinzip die gleichen wie bei einer Gehirnwäsche, nur weniger brutal, sondern geleitet von einem «libertären Paternalismus», wie der Nobelpreisträger für Wirtschaft, *Richard Taylor*, es nennt. Gemeint ist damit ein System der öffentlichen Manipulation, in dem eine Elite der Mehrheit, für die Denken zu mühsam sei, die erwünschten Denkmuster vorgibt. Auch dies beginnt mit dem «Auftauen» des Systems 1, das heisst dem Löschen der darin gespeicherten Muster, sozialen Praktiken und Selbstbilder, um den durch Desorientierung infantilisierten Menschen offen für die neuen Sinnangebote zu machen, die dann durch Einhängern von Schlüsselbegriffen und Floskeln stabilisiert werden sollen. Das System 2, das Einspruch dagegen erheben könnte, wird durch die Beschäftigung mit gehaltlosen, formalen Aktivitäten lahmgelegt. Auf diese Weise, so Graupe abschliessend, würde ein neues Konzept durchgesetzt, nämlich das des Marktes als universell gültigem Prinzip der Gesellschaft. Wer genauer wissen will, wie dieses reduktionistische Menschenbild vermittelt wird, dem sei Silja Graupes einschlägige Studie über die Darstellung der Marktwirtschaft in gängigen Ökonomielehrbüchern empfohlen (<https://bildung-wissen.eu/fachbeitraege/beeinflussung-und-manipulation-in-der-oekonomischen-bildung.html>).

Demokratie ohne Bildung?

Volker Ladenthin (Professor für Erziehungswissenschaft an der Universität Bonn) beantwortete in seinem Vortrag die Frage «Warum Demokratie ohne Bildung nicht demokratisch ist – und Bildung ohne Demokratie nicht gut geht». Er ging dabei von einer Kritik an den Verantwortlichen der Pisa-Studie aus, die mit erstaunlicher Selbstverständlichkeit ein normatives, primär auf ökonomische Funktionalität zielendes Bildungskonzept postulieren, obwohl sie weder Pädagogen noch Bildungspolitiker sind. Diese Übergriffigkeit nötigt zu einer grundsätzlichen Klärung, wer in einer Demokratie wofür zuständig ist. Ladenthin legte dar, dass, im Gegensatz zur antiken und mittelalterlichen Philosophie, modernes wissenschaftliches Denken von einem offenen Fragehorizont und einer unabgeschlossenen Wahrheitssuche ausgehe. Bezogen auf diese Wahrheitssuche ist die Wissenschaft, grundgesetzlich verbrieft, frei und exklusiv dafür zuständig. Politik müsse demgegenüber in einem begrenzten Zeithorizont Entscheidungen fällen, die nicht bis zur Klärung von Wahrheitsfragen warten können; diesen Entscheidungsprozess im Sinne des Gemeinwohls zu organisieren sei Aufgabe der Demokratie, was wiederum sachlich informierte und urteilsfähige Bürger voraussetze und damit Bildung, die zu ermöglichen, in Ladenthins Augen, die oberste Aufgabe der Politik sei.

Vor diesem Hintergrund illustrierte Ladenthin an drei Beispielen, wie diese «Arbeitsteilung» heute im Bildungsbereich konkret in Lehrplänen unterlaufen wird: Es werden eindeutige Wahrheiten von Bildungszielen, Inhalten oder Methoden als Normen vorgeben – ein, wie Ladenthin betonte, einmaliger Vorgang in der Geschichte demokratischer Lehrpläne, die damit in vormodernes Denken zurückfielen.

Was tun?

Nach den drei kritischen Vorträgen, die aus unterschiedlichen Perspektiven die Ideologie des Change Management beleuchtet hatten, war es Jochen Krautz in seinem Abschlussvortrag vorbehalten, die daraus sich notwendig ergebende Frage «Was tun?» zu beantworten. Er tat dies, wie sein Vorgänger, mit einem Rückgriff auf die antike Philosophie, nämlich *Aristoteles'* Bestimmung der *téchne* als einer Kunstlehre, die auf Fachwissen, Übung und Erfahrung beruhe. In diesem Sinne sei auch die Pädagogik als eine Kunstlehre zu verstehen, in der fachliche und pädagogische Kenntnisse, aus Erfahrung resultierende Handlungsschemata und situative Urteilskraft integriert werden müssen. Beruhend auf dieser Professionalität sei es der Lehrkraft vorbehalten, die Qualität ihres Unterrichts in sozialer und pädagogischer Verantwortung zu sichern und nicht nach externen Vorgaben. Solche Vor-

gaben – zumal dann, wenn ihre theoretische Begründung strittig ist – führten eher dazu, die Entwicklung professioneller Lehrkunst zu verhindern. Mit einem Wort: Krautz plädierte dafür, die pädagogische Autonomie von Lehrern ernst zu nehmen.

Daraus ergab sich eine klare Antwort auf die Eingangsfrage. Unter der Voraussetzung eines hohen Berufsethos, das nach Vollkommenheit in fachlicher und pädagogischer Hinsicht strebe, haben Lehrkräfte das auch gesetzlich verbrieft Recht, gegen pädagogisch fragwürdige Übergriffe auf ihre Professionalität Widerstand zu leisten. Dass dies selten geschieht, führte Krautz unter anderem darauf zurück, dass sie ihre Situation als «Modellinsassen» in einem ideologisch konstruierten Versuchslabor gar nicht in vollem Umfang wahrnehmen, da die mit dem Change Management infiltrierten Begriffe und Konzepte vielfach an zu Recht positiv konnotierte pädagogische Begriffe «andockten». Dieser schleichenden Entprofessionalisierung setzte Krautz abschliessend die Rückkehr zur Sachlichkeit und damit zu Wissen und Urteilskraft sowie die Sozialität entgegen, das heisst die Besinnung auf das pädagogische Verhältnis von älterer und jüngerer Generation und auf den Klassenunterricht als gemeinsame Arbeit an der gemeinsamen Sache.

Die abschliessende Podiumsdiskussion dieser inspirierenden Tagung machte deutlich, dass sich Widerstand lohnt und erfolgreich sein kann, wenn sich verschiedene Interessengruppen solidarisieren, konsequent die Öffentlichkeit suchen und von den Möglichkeiten des demokratischen Einspruchs konsequent Gebrauch machen. Beeindruckend war – in beiden Podiumsdiskussionen –, dass hier Engagierte mit ganz unterschiedlichen Motiven und Vertreterinnen und Vertreter unterschiedlicher Verbände über Differenzen hinweg an einem Strang zogen. •

Quelle: <https://bildung-wissen.eu/veranstaltungen-1/gbw-tagungen-2018/tagungsbericht-time-for-change-wuppertal.html>

¹ Die *Gesellschaft für Bildung und Wissen* (GBW) (<http://bildung-wissen.eu/>) wurde im Juni 2010 gegründet und setzt sich kritisch mit dem seit PISA und Bologna eingeschlagenen Weg der Ökonomisierung der Bildung und der Nivellierung der Ansprüche auseinander. Die GBW warnt vor deren Gefährdungspotential für den Bildungs- und Wissenschaftsstandort Deutschland. Mitglieder der Gesellschaft können alle an Bildung und Wissen interessierten Personen – insbesondere Lehrerinnen und Lehrer an Schulen und Hochschulen – werden.

Veröffentlicht in: *Zeit-Fragen* Nr. 4 vom 13. Februar 2018