

«Der momentane und wohl noch andauernde politische Zeitgeist vertraut den Change-Management- und Qualitäts-Management-Ingenieurbüros in den Erziehungsdepartementen und an den Hochschulen. [...] Wie sich an konkreten Fakten belegen lässt, ist aber insgesamt die Lehrerschaft schrittweise aus der Rolle des Spielgestalters auf dem Schulentwicklungs-Spielfeld zurückgedrängt und in eine neue originelle Mischrolle von Beni Thurnherr und Tschuttiball verwiesen worden. Wir dürfen noch den Match kommentieren (das nennt sich dann Vernehmlassung). Und es wird uns in sämtlichen Festreden versichert, wie ganz wichtig wir als Ball seien, denn schliesslich sei ein Fussballmatch ohne Ball nicht zu gewinnen. Das Mühsame an der Ball-Rolle ist nur, dass man nie danach gefragt wird, wie man getreten werden will, ob man denn überhaupt Lust habe, dieses Spiel und zu Füssen dieser Kicker zu spielen.» (Anton Strittmatter)

Und bist du nicht willig, so brauch ich Gewalt Illegitime Führungstechniken des Change Managements

Gastbeitrag einer Lehrperson aus der Ostschweiz (Name der Redaktion bekannt)

Angloamerikanische Managementmethoden werden im Schweizer Bildungswesen immer unverhohlener eingesetzt. In den 90er Jahren hat der damalige Zürcher Erziehungsdirektor Ernst Buschor die ersten Akzente gesetzt. Unter dem Titel «New Public Management» wurden in seinem Kanton teilautonome Schulen mit Leistungs- und Kostenvorgaben initiiert, die demokratische Schulaufsicht zurückgebunden und Schulleitungen eingeführt. Nach kalifornischem Vorbild hat der Ökonomieprofessor im «Schulprojekt 21» Reformen in den Klassenzimmern initiiert. Mit altersdurchmischem Lernen, Frühenglisch, immersivem Unterricht, möglichst frühem Computereinsatz im Unterricht und selbstgesteuertem Lernen begann er die Schulen umzugestalten. Und weil für dieses Vorhaben zu wenig öffentliche Mittel vorhanden waren, stützte sich Buschor bei der millionenschweren Anschubfinanzierung auf private Stiftungen und globale Konzerne.¹

Doch im gleichen Jahr, in dem das Zürcher Volk das neue Volksschulgesetz

mit diesen Reformen ablehnte, war Buschor als Mitglied der Steuergruppe der ersten PISA-Studie daran beteiligt, diesmal nicht nur seinem Kanton, sondern gerade der ganzen Schweiz ein neues bildungspolitisches Credo zu geben. Neue Lehrpläne, Orientierung an Bildungsstandards und Kompetenzen, Bildungsmonitoring und Qualitätsmanagement waren u. a. die neuen Evangelien – geschätzte Kosten: eine Milliarde Franken.²

Und die EDK folgt 2004 genau diesen Glaubensbekenntnissen: Nur durch festgelegte Inhalts- und Leistungsstandards könne ermittelt werden, «ob alle Ressourcen wirkungsvoll» verwendet würden. Die EDK beruft sich dabei auf die Beraterin der amerikanischen Regierung, Diane Ravitch.³ Diese hat sich aber schon längst von ihren früheren Ansichten abgewandt und gehört zu den prominentesten Kritikern dieser fatalen Reform in den USA, denn durch sie würde das Bildungswesen korrupt und unsozial und die intellektuellen Leistungen würden sich verschlechtern.⁴ Die EDK nimmt

diese Kritik bis heute nicht zur Kenntnis. Nach den gleichen Vorgaben wurden HARMOS, die Nationalen Bildungsstandards und die sprachregionalen Lehrpläne PER und Lehrplan 21 aufgegleist. Die Politologin Tonia Biber hat den Prozess der Bildungsreformen in der Schweiz analysiert und attestiert klar, dass durch PISA die ökonomische Begründung der Bildung im Sinne der OECD in der Schweiz eingeführt wurde. Der Paradigmenwechsel bestand darin, dass Bildung nun als Humankapital einer profitorientierten Volkswirtschaft interpretiert wurde und weniger als Grundrecht eines jeden Menschen.⁵ Das humanistische und emanzipatorische Bildungsverständnis wurde damit in Frage gestellt – die Volksschule sollte nicht mehr mündige Bürger heranbilden, sondern auf dem globalen Arbeitsmarkt möglichst gut verwertbare Arbeitskräfte produzieren.

Doch machen die Lehrerinnen und Lehrer das alles mit? Eigentlich kaum vorstellbar. Immerhin handelt es sich in der Regel um gestandene Persönlich-



WE ARE TRULY SORRY

PIXABAY

keiten mit akademischer Ausbildung und pädagogischem Ethos. Die Betreiber der Reformen wissen sehr wohl, dass sich an der Basis, in der Schule, Widerstand regen würde. Laut Systemtheorie gehören die Lehrpersonen und Schulleiter zum «Expertensystem», und dieses gilt es zu beeinflussen. Dies tut man jedoch nicht mit offenem Visier, indem man Ziele und Methoden klar benennt und offen darüber diskutiert, Meinungen und Gegebenheiten abwägt. Damit, so wissen Vertreter der Bildungsadministration, hätten sie schnell verloren. Deshalb greifen sie zu Mitteln des sogenannten Change Managements. Das ist eine Managementmethode, die von Unternehmensberatern dann empfohlen wird, wenn ein eigentlicher Wertewandel (Change) emotional in der Handlungsweise der Mitarbeiter verankert werden soll. Markus Mendelin hat auf der Homepage des Thurgauer Volksschulamtes eine Art Betty-Bossi-Rezept veröffentlicht, wie man solche Veränderungen via Psychotechniken und personellem Druck in eine Schule hineinragen soll.⁶ Der

frühere Inhaber einer Werbeagentur ist heute Mitglied des kantonalen Kernteams zur Einführung des Lehrplans 21.

Die einzelnen Elemente sind nicht neu, die meisten Lehrpersonen haben in Weiterbildungen und Qualitätsmanagementanlässen bereits mit mehr oder weniger massiven Formen dieser Beeinflussungstechniken Bekanntheit machen müssen. Die Aussagen in dieser Kurzanleitung sind aber derart ernüchternd, dass sie z. T. ausführlich zitiert werden. Von Beginn an wird kein rationaler Dialog gepflegt, sondern in antiaufklärerischer Weise vor allem an die Gefühlsebene appelliert und mit personellen Pressionen gearbeitet. Zunächst sollen Lehrpersonen im eigentlichen Sinne gepeinigt werden, damit sie sich überhaupt für Neues öffnen – ganz im Sinne von dem Motto «No pain, no change» des Organisationsentwicklers Hans-Günter Rolff. Als «Wege, um den Leidensdruck zu erhöhen» schlägt Mendelin vor, dass Vorgesetzte die Ziele so anspruchsvoll setzen, dass sie mit dem

bisherigen Verhalten nicht erreicht werden können. Parallel wird durch interne und externe Referenten aufgezeigt, was alles nicht gut laufe, und dabei sei das «Schön-Wetter-Gerede» tunlichst zu «unterbinden» – alles mit dem Ziel, die «veränderungsresistenten» Lehrpersonen dazu zu bringen, sich ändern zu *wollen*.

Nachdem durch derartiges Peinigen die Bereitschaft für Veränderungen geschaffen wurde, gilt es laut Mendelin ein Führungsteam zu entwickeln, das in der Lage ist, den Change einzuleiten. Um die Verführungschancen zu erhöhen, geht es dabei um ein «Zusammenstellen einer Koalition, die den Wandel verwirklichen kann: Die richtigen Leute auswählen. Die richtigen Leute für die Zukunft (nicht der Vergangenheit). Einflussreiche Leute mit viel Erfahrung und hoher Glaubwürdigkeit.» In diese «Steuergruppen» werden also die Leute berufen, die Reformziele bejahen und umsetzen wollen. Kritische Denker, die eventuell aus guten Gründen auch Sinnvolles bewahren wollen, sind nicht ge-

fragt. Sie werden pauschal als der Vergangenheit zugewandt abqualifiziert.

Anschliessend legt diese handverlesene Führungsmannschaft die Ziele fest, die eigentlich schon vorher klar sind – die Einführung des Lehrplans 21. Um zu verhindern, dass der Prozess von all zu viel Rationalität oder gar Kritik gestört wird, werden hochqualifizierte Pädagogen von hochbezahlten Moderatoren dazu gebracht, durch «Gschpürsch-mi-fühlsch-mi»-Spiele eigentlich zu infantilisieren. «Rolle von «Kopf und Herz»: Sowohl analytisches Denken als auch der Sinn und die Emotionalität spielen eine entscheidende Rolle. Endprodukt: Der Prozess mündet in eine Richtung, die erstrebenswert und realistisch ist.» Die manipulativen Absichten dieser Psychotechniken liegen auf der Hand.

Parallel dazu werden die «Beseitigung von Hindernissen» und die «Änderung von Systemen und Strukturen, die die Zielerreichung behindern» in Angriff genommen. Ein Vorschlag dafür lautet: «Konfrontation von Vorgesetzten, die den Wandel blockieren: Nichts ist hinderlicher als ein Vorgesetzter mit der falschen Einstellung.» Mit anderen Worten bedeutet das, dass Schulleiter, die in ihrer Meinung dem Lehrplan 21 kritisch gegenüberstehen, mit der Entlassung rechnen müssen. Der autoritäre Durchgriff wird hier besonders deutlich.

Zuckerbrot und Peitsche, das Prinzip der schwarzen Pädagogik, wird auch weiterhin eingesetzt. Während loyale Beteiligte gewürdigt und belohnt werden – «Nach viel harter Arbeit stärkt positives Feedback die Moral und die Motivation.» – sollen kritische Lehrerkollegen zum Schweigen gebracht werden: «Zynikern und selbstgefälligen Widerständlern keine Bühne bieten.» Sind nämlich diese Störge-

räusche ausgeschaltet, kann man endlich «Fahrt aufnehmen: Betroffene zu Beteiligten machen. Aus «neutralen Mitmachern» und «zögernden Mitmachern» «aktive Helfer» machen.» Und wer immer noch eigenständig oder gar kritisch bleibt, dem droht am Schluss die Kündigung. «Es braucht

gegebenenfalls Personalveränderungen: Manchmal ist der einzige Weg eine Kultur zu verändern, ein personeller Wechsel.» Gut ist nur, wer mitmarschiert, oder wie?

Solche radikalen und autoritären Personalführungsmassnahmen sind ei-

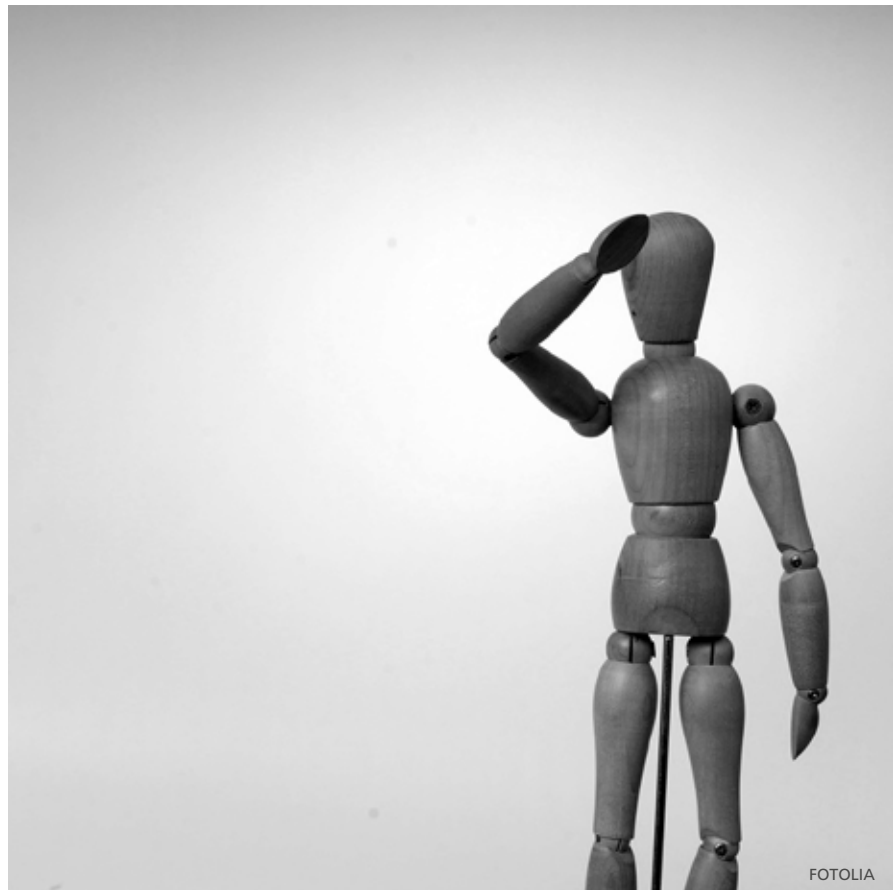
Weitere «Steuerungsinstrumente» aus dem Thurgau: «Dieser Paradigmenwechsel soll jetzt bei der Lehrerschaft durchgesetzt werden. Dazu hat die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) ein Kontrollinstrument entwickelt. Im Kanton Thurgau wird es bereits verwendet. Mit dem neuen Online-Tool lassen sich die Leistungsausweise der Lehrerinnen und Lehrer bei der bevorstehenden Umstellung auf den Lehrplan 21 fichieren. Erfasst wird etwa, ob die einzelnen Lehrkräfte bereits die verlangte «Kompetenzkultur» aufbauen.» (Basler Zeitung, 11.2.2016)



FOTOLIA

Weitere «Steuerungsinstrumente» aus dem Thurgau: Schulleiter bereiten sich auf unangekündigte Schulbesuche vor. Classroom Walkthrough sei ein Führungsinstrument für nachhaltige Unterrichtsentwicklung. Durch jährlich zehn bis fünfzehn kurze, immer wiederkehrende Unterrichtsbesuche von sieben bis zehn Minuten mit einem Feedback innerhalb von 24 Stunden könne die Schulleitung Einblick in das Lehren und Lernen an der Schule nehmen. Die Besuche seien nicht angekündigt, das Schulzimmer werde ohne anzuklopfen betreten. Damit der Unterricht nicht gestört werde, gebe es keine Begrüssung und keine Verabschiedung. (Thurgauer Zeitung vom 4.9.2015)

gentlich nur aus global tätigen, profitorientierten Wirtschaftsunternehmen oder totalitären Regimen bekannt. Hier haben wir es aber mit einem demokratischen Staat bzw. dem öffentlichen Schulwesen der demokratischen Schweiz zu tun. Der Staat kann legitimerweise verlangen, dass ein verordneter Lehrplan eingehalten wird, «Begeisterung» der Lehrpersonen für pädagogische Reformen als Ziel staatlichen Handelns erinnert hingegen an totalitäre Methoden. Mendelin proklamiert aber genau das auf der Homepage des Thurgauer Volksschulamtes: «Zielsetzung: Lehrerinnen und Lehrer begeistern sich für den Lehrplan 21 und setzen ihn um.»



In einer «Stakeholder-Analyse» geht er abschliessend noch auf verschiedene Adressaten des Change Managements ein. Als «Konfliktpotenzial» macht er aus: «Die über 50-jährigen Lehrpersonen gewöhnen sich an nichts Neues.» Dafür sind die PH-Absolventen schon für den Lehrplan 21 ausgebildet, obwohl er noch gar nicht erlassen ist. Für alle scheint aber die Meinungsfreiheit ausser Kraft gesetzt: «Lehrpersonen müssen die Meinung der Schulleitung übernehmen.» So etwas kennen wir bisher in der

Schweiz nicht. Es führt zu Duckmäusertum und erinnert auch in diesem Zug fatal an das, was man aus totalitären Staaten wie dem kommunistischen Russland oder der DDR kennt. Und die Vorgesetzten erhalten dafür kräftig den Rücken gestärkt. «Die Schulleitungen bekommen den Eindruck vermittelt, dass sie die wichtigsten Personen bei der Einführung des Lehrplans 21 sind (Alleinstellungsmerkmal).» Als Schutz vor Vorgesetztenwillkür gilt in einem demokratischen Rechtsstaat aber eigentlich das

Primat einer rationalen Auseinandersetzung in Freiheit und auf der Grundlage des Rechts.

Da das Schweizer Schulwesen noch Reste einer demokratischen Schulaufsicht aufweist, rücken bei der «Stakeholder-Analyse» schliesslich auch die Schulbehörden auf Gemeindeebene ins Visier. Mendelin ist auch Vorstandsmitglied des Verbandes der Thurgauer Schulbehörden (VTGS) und beschreibt als mögliche Massnahme zur Erreichung des Ziels der «vorbehaltslosen» Einführung: «Wir (VTGS) schicken einen penetranten Hausierer los, der erst aufhört zu läuten, wenn alle Schulpräsidenten aufgewacht sind.» Wieder zeichnet sich eine Abkehr von Grundbedingungen der demokratischen Auseinandersetzung ab – anstelle von rationaler, sachbezogener Argumentation tritt «penetrantes Hausieren».

Leider folgt das Thurgauer Amt für Volksschule den Vorschlägen Mendelins. In einer «Information für die Führungsverantwortlichen der Thurgauer Schulen» werden Termine und Themen der Schulleiter-Weiterbildungen für die Jahre 2015 bis 2018 bekannt

«Die Politik behauptet, der Lehrplan 21 sei «keine Schulreform» und «kein Paradigmenwechsel». Genau das ist er aber: Er ist Teil eines Programms zur grundlegenden Umgestaltung der Steuerung im Bildungswesen.» (Konsultationsantwort des LCH zum Lehrplan 21, 2013)

Weitere «Steuerungsinstrumente» aus dem Thurgau: Ausbildung und Einsatz von «Multiplikatoren für den Lehrplan 21» kosten 2,3 Millionen Franken. Zur «Führung und Steuerung» der Multiplikatoren (hier «M» genannt) führt das Volksschulamt aus: «Ein M sieht auch in Schulzimmer hinein (insbesondere beim internen Coaching); er bekommt Einblick in die Unterrichtsgestaltung und Klassenführung von Kolleginnen und Kollegen. Wie geht er bei ungunstigen Situationen damit um?» (Amt für Volksschule: Hinweise zu Führung und Steuerung der MuM in den Schulen, 2014)

gegeben. Als fester Bestandteil fast jeder Veranstaltung ist geplant, die jeweiligen Phasen des Change Managements im dargelegten Sinne zu bearbeiten.⁷

Es erscheint dringend nötig, dass das aus der Pädagogik Pestalozzis und der direkten Demokratie erwachsene Schweizer Schulwesen dem Zugriff angloamerikanischer Managementmethoden entrissen und wieder an den demokratischen Gepflogenheiten der Schweiz ausgerichtet wird. Der Entmündigung und Konditionierung der Lehrpersonen ist Einhalt zu gebieten. Was leben solche Pädagogen der Jugend vor? Ausserdem gilt es sich entschieden dagegen zu wehren, dass Massnahmen der «Professionalisierung» mit einer Entdemokratisierung und Ideologisierung im Sinne eines neoliberalen Zeitgeistes einhergehen. Dieses Joch müssen alle gemeinsam abstreifen, Lehrpersonen, Eltern und Bürgerinnen und Bürger, denen die Schule in der Demokratie am Herzen liegt und die deshalb nicht wollen, dass Lehrpersonen und damit auch Schülerinnen und Schüler am Gängelband geführt werden. Wohin eigentlich?



¹ Vgl. Aeberli, Christian: Englisch in der ersten Klasse: Das Zürcher Experiment. In: Watts, Richard J., Murray, Heather (Hrsg.): Die fünfte Landessprache? Englisch in der Schweiz. Zürich 2001. S. 71.

² Ernst Buschor – Ein Mann macht Schule. In: Bilanz vom 31.12.1999. Ganz zum Schluss ein «Ungenügend». In NZZ vom 9.3.2003.

³ Vgl. EDK: Weissbuch Harnos. Zielsetzung und Konzeption. Bern 2004.

⁴ Ravitch, Diane: The Death and Life of the great American School System: How Testing and Choice Are Undermining Education. New York 2010.

⁵ Biber, Tonia: Soft Governance in Education. The Pisa Study and the Bologna Process in

Switzerland, <http://www.sfb597.uni-bremen.de/homepages/bieber/arbeitspapierBeschreibung.php?ID=159>

⁶ Alle folgenden Zitate aus der Präsentation von Mendelin, Markus: Lehrplan 21 – Überlegungen zum Change-Management. http://www.schuletg.ch/library/WS19_Markus_Mendelin_Praesentationsfolien.pdf

⁷ http://www.schuletg.ch/library/Flyer_%C3%9Cbersicht_zur_Einf%C3%BChrung_und_Umsetzung_des_Lehrplans_21_Volksschule_Thurgau_Marz_2015.pdf