

Brutal Simplifiers

oder von einem toten Pferd sollte man besser absteigen

von Rolf Staudt

In den vergangenen Monaten habe ich in meinem Umfeld immer häufiger eine zunehmende Unzufriedenheit von Pädagogen vernommen, die meist personifiziert wurde. Ich möchte im Folgenden aufzeigen, dass es sich um ein systemisches Phänomen handelt. Ohne die einzelnen Personen aus ihrer Verantwortung entlassen zu wollen, versuche ich die systemischen Hintergründe zu beleuchten.

Hierzu befasse ich mich zunächst mit einem von Richard Sennett in Berlin gehaltenen Vortrag zur „zerstörerischen Wirkung von Ungleichheit in Organisationen“, der u.a. in „Die Zeit“ vom 24.3.2011 veröffentlicht wurde, setze dessen Erkenntnisse in Bezug zu Thesen von Colin Crouch und versuche, daraus Schlussfolgerungen für den pädagogischen Alltag am besonderen Beispiel der Landeshauptstadt München zu ziehen.

Die schlichte Auffassung von Zusammenarbeit

„Obwohl in der Wirtschaft die Konkurrenz über alles geht, kann sich kein größeres Unternehmen allein durch aggressiven Wettbewerb entfalten. Auch zivilgesellschaftliche Einrichtungen funktionieren so nicht. Für unser Wohlergehen müssen wir zusammenarbeiten, und zwar gut zusammenarbeiten. Die größte Herausforderung besteht deshalb in der Beantwortung der Frage, wie wir mit Leuten arbeiten sollen, die anders sind als wir“.

Richard Sennett, Die Zeit 24. März 2011

Richard Sennett beschreibt anhand der Analyse des 19. Jahrhunderts durch Jacob Burckhard: „Es erschien ihm paradox, dass sich die materiellen Lebensbedingungen komplexer, die sozialen Beziehungen aber immer schlichter und barbarischer gestalteten“ in einer Ära der „terribles simplificateurs“. Sennett spricht über Menschen, die eine so schlichte Auffassung von Zusammenarbeit haben, dass das Ganze nicht funktioniert und von der zerstörerischen Wirkung von Ungleichheit in Organisationen. (vgl. ebd.)

„Ungleichheit [ist] ein schrecklicher Vereinfacher, weil sie effektive Kommunikation verhindert. Dies ist vor allem der Fall, wenn die Fähigkeiten eines Menschen seinem Platz in der Hierarchie nicht entsprechen - wenn der Angestellte mehr weiß oder besser mit Menschen umgehen kann als sein Vorgesetzter.“

Diese Art von Ungleichheit hat verheerende Folgen. Die Behauptung, dass sich Leistung lohnt, ist falsch. Die Handwerker der Moderne, Lehrer zum Beispiel, müssen oft Vorgesetzten Rede und Antwort stehen, denen gleichwertige Qualifikationen fehlen.“

Richard Sennett, Die Zeit 24. März 2011

Wenn das Ganze aber nicht mehr funktioniert, stehen wir nicht nur vor *einem* massiven Problem in unserer Gesellschaft.



Mir scheinen folgende Prozesse damit im Zusammenhang zu stehen - nämlich, dass sich immer weniger Menschen an demokratischen Prozessen beteiligen wie z. B. Wahlen. Darüber hinaus, dass sich in einer entscheidenden Frage der Produktivität und Effektivität in der globalen digitalen Weltgesellschaft, nämlich der echten Kommunikation, ein Gefühl des Ausgeschlossenseins, ein Ohnmachtsgefühl und Ohnmachtserfahrungen gegenüber dem bestimmenden, schlichten Mainstream – dem linearen Durchregieren - etabliert. Dies greift die Würde und Selbstbestimmung der Menschen an. **Postdemokratie** – als Zustand unserer derzeitigen Gesellschaft - den der Politikwissenschaftler **Colin Crouch**¹ richtig diagnostiziert, - stellt unsere Gesellschaft und deren demokratische Institutionen vor die Herausforderung, den Weg zu einer neuen Demokratie zu wagen. Dies kostet die Eliten Privilegien. Andernfalls geben sich Teile der Eliten der Illusion hin, zu glauben, sie könnten die Mehrheit der Menschen mit geringstem möglichem Aufwand als Konsumenten „verwalten“.

Auf dem Weg zu einer
neuen Demokratie – dies
kostet die Eliten Privilegien

Die Regierenden sind ratlos – der Apparat der Frustrierten versagt

Dieses lineare Denken und Durchregieren ist letztendlich eine Kapitulation der „Bestimmer“, insofern sie nicht mehr in der Lage sind, den Zeitproblemen mit qualitativ adäquaten Mitteln zu begegnen, ohne ihre falsch verstandene Machtposition in der Hierarchie zu gefährden.

Zu lateralem Denken, zu Kooperation und Kommunikation auf Augenhöhe, zu kreativem, produktivem, vernetztem Denken und Handeln, sind sie dann nicht (mehr) in der Lage. Die Regierenden sind ratlos. Der Apparat der Schweigenden, Frustrierten oder Hörigen versagt.

¹ Postdemokratie, Suhrkamp Verlag, Frankfurt 2008

Diese Form der Kommunikation entspricht den „linearen“ Kommandostrukturen der Industrieproduktion, des Fordismus der Industriegesellschaft des vorigen Jahrhunderts.

Wir brauchen eine neue Kultur demokratischer Kommunikation

als wesentlichen Produktionsmitteln auch eine neue oder Übergangsform von Produktionsverhältnissen. Es müssen neue, andere, nämlich „laterale“ Formen entwickelt und angewendet werden zur Beherrschung der modernen Kommunikations- und Produktionsmittel. Laterales Denken geht auch weit über demokratische Produktionsverhältnisse hinaus. Es ist über Demokratie hinaus eine neue Kultur von demokratischer Kommunikation.



©Foto: salzi.at / www.pixelio.de

Die innere Kündigung der Menschen nimmt zu

Wie Sennett beschreibt, entsteht der „Silo Effekt“, der Menschen isoliert, die Kommunikation behindert und Innovation verhindert. Profan ausgedrückt heißt das, dass die innere Emigration oder die „innere Kündigung“ dramatisch zunimmt. Miriam Meckel zitiert eine „Studie des Center for Work-Life-Policy“, nach der, „der Anteil von Arbeitnehmern die Loyalität ihrem Unternehmen gegenüber empfinden zwischen 2007 und 2008 von 95 auf 39 Prozent zusammengeschrumpft ist. Der Anteil derer, die noch bereit waren, ihrem Arbeitgeber das Vertrauen auszusprechen, fiel von 79 auf 22 Prozent. (Economist 10/2009, S. 68; Zitiert nach Miriam Meckel S. 172).

Die Menschen verlieren den Respekt und das Vertrauen

Colin Crouch nennt das in seinem Buch Postdemokratie: „ **Das Gift der Entsolidarisierung.**“



©Foto: Paul-Georg Meister / www.pixelio.de

Das Band, das eine kultivierte Gesellschaft zusammenhält, hat systemischen Charakter. Die Menschen verlieren den Respekt und das Vertrauen in eines der höchsten Güter unserer Gesellschaft - die Würde des einzelnen Menschen, die unsere Verfassung als unantastbar grundlegend fest schreibt. Diese Würde funktioniert nur in einem Gesellschaftsvertrag. Dieser Gesellschaftsvertrag ist das Primat der Politik. Es geht darum, wie

und in welcher kultivierten Form das Primat der Politik ausgeübt wird – als Vermittlung der Interdependenz der Würde der einzelnen Person als Teil der Gemeinschaft und der Politik. Das Eine kann ohne das Andere nicht *dauerhaft* existieren.

Wir brauchen eine neue Bildungsoffensive - kein Denken an Geld, Macht und Hierarchie

Um diesen neuen Gesellschaftsvertrag, diese kultivierte, demokratische Form des Primates der Politik erfüllen zu können, braucht es eine neue Bildungsoffensive. Diese Bildungsoffensive muss als Grundlagen laterale Kommunikation, Beherrschung der körperlichen, geistigen, seelischen, sowie der digitalen Werkzeuge, enthalten. Dieser neue Gesellschaftsvertrag mit einer Bildungsoffensive muss Grundpfeiler gesellschaftlicher und somit politischer Bildung zur Beherrschung der Produktion sein.

Holografische² Bildung für alle, ist der Grundstoff unserer modernen, digitalen, globalen Gesellschaft.

Wer diese Grundlage verlässt, verlässt den vielzitierten Boden der freiheitlichen, demokratischen Grundordnung. Deshalb fordert Sennett, „dass wir uns grundsätzliche Ge-

2 Was bedeutet „holografisch“? Dies meint hier „für alle“, „allseitig“, „durch das Allgemeine“, ganzheitlich, allumfassend, mehrdimensional, aber auch transparente Bildung. Holografisch will auch sagen, dass es zum einen ein mehrdimensionales Gebilde ist, das ich von verschiedenen Blickwinkeln und Perspektiven betrachten kann und dabei auch auf den ersten Blick verborgene Bewegungen oder Glaubenssätze wahrnehmen und entwickeln kann. Zum anderen bedeutet dies auch, über den aktuellen Raum hinauszugehen, sich auf Vergangenheit, Gegenwart und die Zukunft zu beziehen. Gemeint sind auch die Dimensionen im Klafki'schen Sinne der Kritisch-konstruktiven Didaktik, die Vergangenheits-, Gegenwarts- und die Zukunftsbedeutung in der Exemplarik. Holografische Bildung beinhaltet alle Sinne, Körper, Geist und Seele – gerade auch der Körper, weil sich in ihm ebenso wie im Geist und der Seele molekular verfestigt, was aus dem Ganzheitlichen sich zusammengefügt hat, inklusive den Zukunftserwartungen und den Visionen.

Innovation geht den Weg von unten nach oben

danken über die Ordnung des modernen Kapitalismus machen“. Er belegt, dass „Innovation eher den Weg von unten nach oben als umgekehrt“ geht. Er verweist dar-

auf, „dass der Meister selbst Lehrling und später Geselle war“, dass „aber diese Lehre des `Anpackens` kaum noch praktiziert wird.“

Politik und Verwaltung orientieren sich aber weiter am alten industriellen linearen Denken anstatt am lateralen. Sie fokussieren dabei auf Geld, Macht und Hierarchie, entsprechend dem Skinner`schen Belohnungssystem. Dies ist ein parteiübergreifendes Phänomen.



Die Kernthesen sind nun formuliert. Was bedeuten Richard Sennett`s Forschungsergebnisse nun für den Alltag am Beispiel Münchner Bildungspolitik³?

Sennett`s Handwerker der Moderne - vom Lehrer zum Prozess- und Lernbegleiter

Wichtige Referate der Landeshauptstadt München, wie z.B. das ehemalige Schulreferat, heute Referat für Bildung und Sport werden von der Spitze an mit Verwaltungsfachleuten und nicht mit Pädagogen besetzt und zwar durch die Politik, durch den Stadtrat. Ein bewusster politischer Willensakt, der mir mangels langfristiger Planung, eher hilflos erscheint. Politik verkommt zur Ikone. Wie sonst wäre dieser Vorgang zu erklären?

Immer häufiger verweigern sich innovative Lehrerinnen und Lehrer ständigen scheinbaren Neuerungen, die ohne echte Kommunikation übergestülpt werden.

„Die lineare Dramaturgie schreckt laterales Denken ab. Zum [Querdenken] gehört, dass man unähnliche Gedanken und verschiedene Vorgehensweisen miteinander verknüpft. Die Fähigkeiten der Menschen an den Arbeitsplätzen sind weitaus größer als das, was Institutionen oder Firmen aus diesem Potential machen...“

Richard Sennett, Die Zeit 24. März 2011

„Der amerikanische Wissenschaftsjournalist Daniel Pink nennt den intrinsischen Impuls, der Wikipedianer antreibt, »Motivation 3.0«. In dem Buch *Drive* schreibt er, dass die Aus-

Die Menschen fühlen sich nicht in ihrer Kompetenz ernst genommen.

sicht auf einen Bonus Menschen nicht unbedingt zu besseren Leistungen motiviere. Für Unternehmen heißt das: Mitarbeiter müssen zwar das Gefühl haben, angemessen bezahlt

³ München sei hier lediglich exemplarisch angeführt. Das Kultusministerium verhält sich nicht besser.

zu werden. Darüber hinaus sind aber innere Anreize wichtiger, die in der Tätigkeit selbst liegen, wie Kreativität und Eigeninitiative.“ (Maximierer des Sinns von Sophie Crocoll; Zeit Online | 10. März 2011 - 07:00 Uhr)

In der Fließbandwelt des industriezeitlichen Homo oeconomicus z. B. nach Skinner wird der Sinn von außen durch Macht willkürlich gesetzt. Der Sinn für die Persönlichkeit fehlt. Hier ist der „Siloeffekt“ (Sennett), mit seiner Abschottung voll im Gange. Die wirkliche Kommunikation stirbt ab. „So entfaltete diese Sucht eine selbstzerstörerische Wirkung. Ihnen fehlte wohl das übergeordnete Ziel.“ (Crocoll, ebenda) Die Menschen fühlen sich nicht in ihrer Kompetenz ernst genommen.

Richard Sennett`s Hauptforschungsgebiet ist die Arbeitswelt. Miriam Meckel Kommunikationswissenschaftlerin, Publizistin und Direktorin am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen, schreibt in ihrem

Bedürfnisse werden dem Funktionieren der Organisation untergeordnet

Buch „Brief an mein Leben“: „Irgendetwas stimmt nicht, wenn Unternehmen Misstrauen zum Kern ihrer `Unternehmenskultur` erheben. Wenn die

Grundunterstellung nicht mehr auf unschuldig, sondern auf schuldig, nicht mehr auf produktiv, sondern auf unproduktiv, nicht mehr auf lebender Mensch, sondern auf funktionierende Maschine lautet und in den Abläufen und Zielsetzungen der Organisation entsprechend programmiert ist. Dann arbeitet der Mensch in dieser Organisation nicht mehr für das Leben, sondern er lebt für die Arbeit und die mit ihr verbundenen Ziele. Dann werden alle individuellen Bedürfnisse dem Funktionieren der Organisation untergeordnet. Und dann erschüttert ein Problem der Arbeitswelt nicht mehr allein die Berufsrolle des Menschen als Teil seines Ichs, sondern es erschüttert den ganzen Menschen, den Menschen an sich“ (S. 171 f.)



Von Bürokraten und Technokraten

Immer wieder kreist unter bayerischen Lehrerinnen und Lehrer der Spruch: „Und wieder wird eine neue Sau durchs Dorf gejagt“. Ein lineares Konzept jagt das Andere und häufig drängt sich der Verdacht auf, die Konzepte dienen lediglich zur Profilierung für die nächsthöhere Besoldungsstufe und zur Legitimation des Bestehens des Apparates. An den Lernbedingungen und somit Zukunftschancen für Schülerinnen und Schüler verbessert sich nichts, eher im Gegenteil und genauso verhält es sich mit den Arbeitsbedingungen der Lehrerinnen und Lehrer. Im Ergebnis wird die Arbeit qualitativ schlech-

ter. Die Machtlosen richten ihre selbstbehindernde Aggression gegen die Ausführenden der Machthabenden.

Nicht einmal die Personalräte nehmen ihre Aufgabe nach dem Art. 2 des Bayerischen Personalvertretungsgesetzes innovativ und ernsthaft wahr: (1) **Dienststelle und Personalvertretung arbeiten** im Rahmen

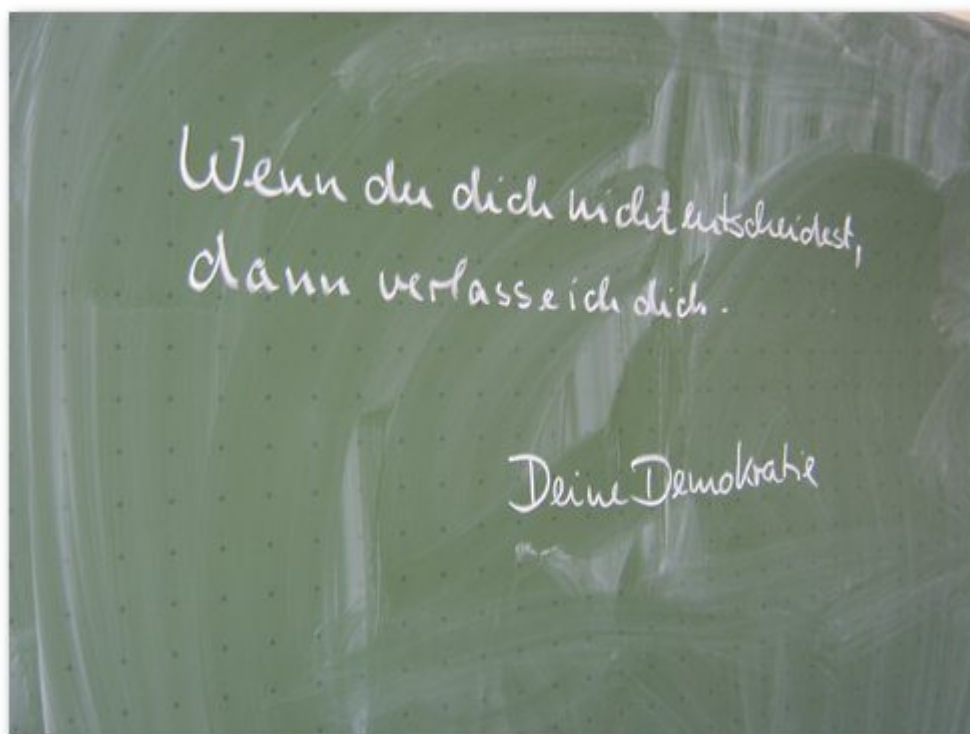
der Gesetze und Tarifverträge **vertrauensvoll** und im Zusammenwirken mit den in der Dienststelle vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen **zum Wohl der Beschäftigten und zur Erfüllung der dienstlichen Aufgaben zusammen**. (Hervorhebungen R.S.)

Ein undurchschaubares, intransparentes Netzwerk der Macht und der Arroganz entwickelt sich und hinterlässt Ratlosigkeit und Ohnmacht. Leitlinien sind leere Lippenbekenntnisse, Fensterreden, Potemkinsche Dörfer.

Wen wundert es dann noch, dass politische Bildung oder Sozialkunde zu formalen, leeren Phrasen verkommt. Das hat Folgen.

Das hat Folgen für die Gesundheit der Betroffenen, soweit sie nicht mit dem Leben bezahlt werden, bezahlt dafür die Gesellschaft. Das hat Folgen für die Innovation, für die

Das hat Folgen für die
Gesundheit, für die Innovation,
für die Qualität der Arbeit...



©Foto: Stefan Erdmann / www.pixelio.de

Qualität der Arbeit. Es entsteht eine Form der gesellschaftlichen Behinderung und der persönlichen Selbstbehinderung, der jeweiligen Entwicklung.

Motivation 3.0

Neues Lernen in kommunikativen, kreativen, lateralen Prozessen

Unser heutiges Bildungssystem wird in einem weitaus höheren Maße als in der Industriegesellschaft darüber entscheiden, wie die Zukunft unserer Gesellschaft sein wird.

Kreativität, Beteiligung an den Prozessen der Gesellschaft lassen sich nicht vom erhobenen Katheder aus linear lehren. Neues Lernen geschieht im kommunikativen, kreativen, lateralen Prozess. Dieser Prozess funktioniert nicht in Klassen mit 25, 30 oder mehr Lernenden vor einem Lehrenden. Diese Formen gehören in die Mottenkiste des letzten Jahrhunderts.

Wir brauchen Teams von Lernbegleitern, die mit kleinen Gruppen in geeigneten Räumlichkeiten arbeiten und sich dort gemeinsam die Werkzeuge der Lebensbewältigung und Entwicklung aneignen. Dies kann nur ein Prozess „von unten nach oben“ sein. Es kann nur eine „Lehre des Anpackens“ sein, in der „der Meister selbst Lehrling und später Geselle war“. (R. Sennett, ebd.) Nach diesen Prinzipien müssen auch die leitenden Positionen in Schulreferaten, Kultusministerien, Universitäten und Betrieben besetzt werden. Warum sollen nicht auch Lehrerinnen und Lehrer zwanzig Prozent ihrer Arbeitszeit auf eigene kreative Projekte verwenden, so wie dies das digitale, globale Unternehmen Google macht.

Je weniger die vorgeschriebene Arbeitszeit, desto kreativer werden die Menschen und desto mehr Freude und Verantwortung für das Ganze und umso weniger innere Kündigungen wird es geben.

Sehen wir Fehler als notwendigen Bestandteil von ganzheitlicher Entwicklung an, dann ist jetzt der Zeitpunkt, sich diese einzugestehen. Wer rechnen kann, der sollte es jetzt tun. Sonst wird es viel teurer!

Japanische Atomkraftwerke schienen auch effizient und günstiger, nun trägt die Gesellschaft die Kosten und viele zahlen mit ihrer Gesundheit und ihrem Leben.



Über den Autor

Rolf B. Staudt ist Diplom Politologe und Lehrer für Wirtschaft und Politik.
Er ist Mitglied im Landesvorstand der GEW Bayern für den Bereich „Berufliche Schulen“.

Kontakt:

rolfstaudt@yahoo.com

AUSWEGE – Perspektiven für den Erziehungsalltag

Online-Magazin für Bildung, Beratung, Erziehung und Unterricht

www.magazin-auswege.de

auswege@gmail.com