

Perlenfischen

Von Roger von Wartburg

Perle 1: «Angestellte werden pausenlos optimiert»

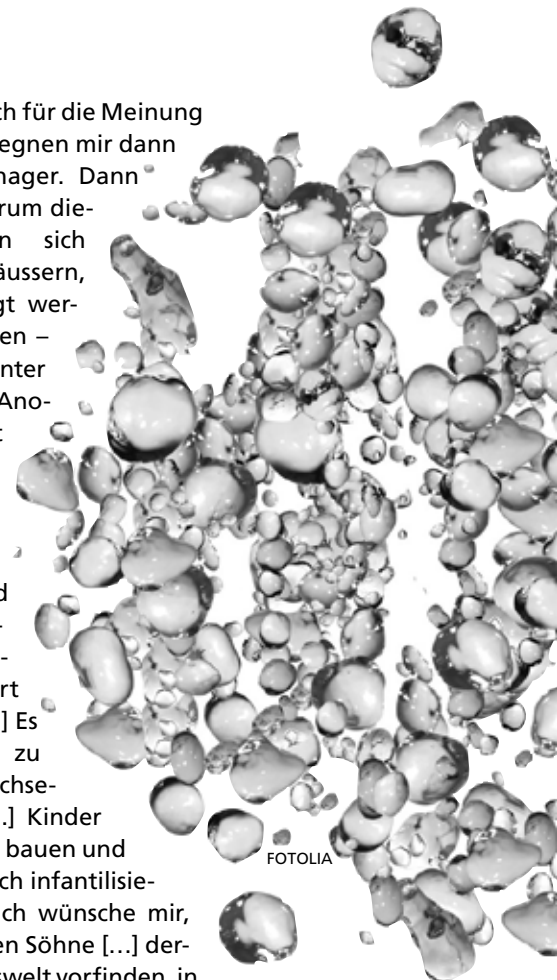
Wo: Der Bund

**Wer: Reinhard Sprenger, Philosoph, Autor und Unternehmensberater;
interviewt von Mathias Morgenthaler**

Wann: 13. Februar 2016

«Angestellte [...] werden heute pausenlos befragt, vermessen, gesteuert, optimiert und fürsorglich belagert. [...] Viele [...] sind dermassen zugewirbelt mit Erniedrigungsbürokratie, dass die einzelnen Mitarbeiter kaum mehr atmen, geschweige denn etwas Eigenständiges schaffen können. [...] Wir sollten uns trennen von dem Managementfirtanz, der in den letzten Jahren angeschwemmt wurde. [...] Ich schreibe an gegen die psychosoziale Zudringlichkeit, die uns am Arbeitsplatz verformt, und plädiere für ein Menschenbild «Anstand durch Abstand». [...] Ein humanes Verhalten [...] nimmt Begriffe wie Erwachsensein wieder ernst, Eigenverantwortung, Stolz, Ehre, Würde. Unter der Perspektive des Anstands darf man den Menschen nicht als blosses Mittel betrachten. Sondern, frei nach Kant, immer auch als Zweck. [...] Zum Beispiel auch nicht an den Schulen, wo heute Bildung [...] auf die Produktion von Humankapital reduziert wird. [...] Es wuchert ein [...] Markt der Planung und Kontrolle, der immense Bürokratiekosten erzeugt [...]. Ein Beispiel unanständiger Zudringlichkeit ist der Feedback-Boom. Muss ich mir permanent von irgendwem sagen lassen, was er von mir hält? Nur vom Feedback könne man lernen, heisst es dann sofort. Das ist Unfug! Sie können daraus nur lernen, wie ein anderer auf Sie reagiert. Und das sagt nur über diesen anderen aus als über Sie. Sie lernen höchstens, ob Sie bei ihm gute Karten haben. Deshalb drängt ja diese ganze Feedbäckerei so massiv zur Konformität, zur Gleichmacherei. Mitarbeiter lernen, sich so zu verhalten, dass sie gutes Feedback bekommen. [...] Wir sollten die Menschen nicht für ihre Konformität belohnen, sondern für ihre Initiative. [...] Wird ein Zielsystem eingeführt, dann geht es nicht mehr darum, eine Aufgabe zu erfüllen, sondern ein Ziel zu erreichen. Die Aufgabe selbst wird zur Hürde, die man am liebsten überspringen oder umgehen würde, um das Ziel zu erreichen. Die Aufgabe wird zum Mittel, das Ziel wird zum Zweck. Das ist die systematische Erzeugung von Sinnlosigkeit. [...] Überdies: Wenn eine Fussball-Mannschaft ein Spiel gewinnen will, starrt sie dann permanent auf die Anzeigetafel? [...] Ich ernte immer wieder Empörung, wenn ich zum Beispiel sage: Schafft die Mitarbeiterbefragung ab. «Aber wir inte-

ressieren uns doch für die Meinung der Leute», entgegnen mir dann die Personalmanager. Dann frage ich sie, warum diese Angestellten sich nicht von selber äussern, sondern genötigt werden, zu antworten – oft genug noch unter Zusicherung der Anonymität. Was ist das für ein Menschenbild [...], wenn die Wahrheit nur auf Anforderung und unter dem Deckmantel der Anonymität geäussert werden darf? [...] Es ist erschreckend zu sehen, wie erwachsene Leute, die [...] Kinder erziehen, Häuser bauen und Vereine leiten, sich infantilisieren lassen [...]. Ich wünsche mir, dass meine beiden Söhne [...] der-einst eine Arbeitswelt vorfinden, in der Begriffe wie Vertrauen, Respekt, Eigeninitiative [...] und eben Anstand wieder ernst genommen werden. Sonst kommt das wichtigste Bindemittel [...] einer Gesellschaft abhanden – die Menschlichkeit.»



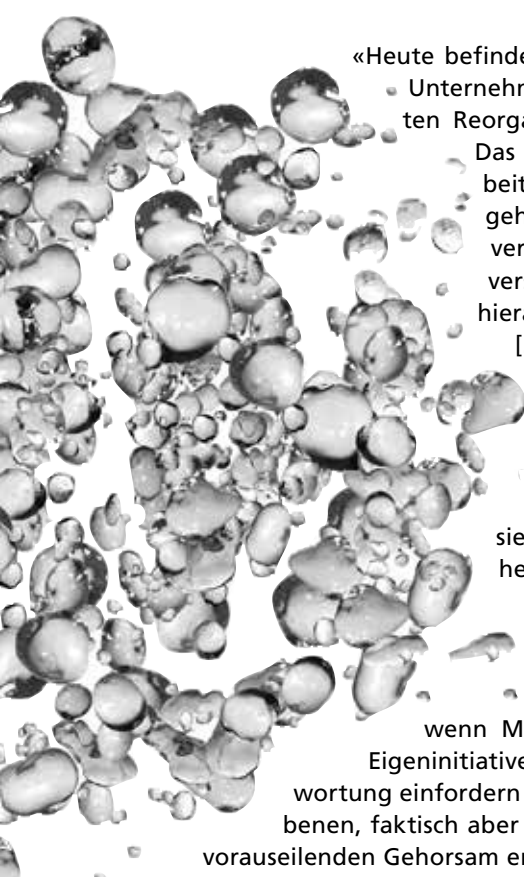
FOTOLIA

Perle 2: «Führen ohne Macht ist die Königsdisziplin»

Wo: Tages-Anzeiger

Wer: Felix Frei, Arbeitspsychologe; interviewt von Mathias Morgenthaler

Wann: 8. Oktober 2016



«Heute befinden sich die meisten

- Unternehmen in permanenten Reorganisationsübungen.

Das ermüdet die Mitarbeiter enorm [...]. Es geht darum, Führung vermehrt als Rolle zu verstehen und nicht als hierarchische Position.

[...] Davon ist aber wenig zu sehen.

Weil sich viele Chefs vor Kontrollverlust fürchten,

zementieren sie die Hierarchie, die

heilige Ordnung: Führen ohne hierarchische

Macht ist die Königsdisziplin

[...] Es ist absurd,

wenn Manager permanent Eigeninitiative und Eigenverantwortung

einfordern von ihren Untergebenen, faktisch aber Unterwerfung und

voraussetzenden Gehorsam erwarten. [...] Natürlich

muss man sich über die Spielregeln und Verfahren einigen, aber ein Hauptproblem [...] ist, dass Führung so stark personalisiert wird. Wer entscheidet, ist dann oft wichtiger, als was entschieden wird. [...] Und die Chefs [...]

holen sich Rat bei Beratern oder Analysten und bauen die Vorschriften und Kontrollinstrumente aus, um die Illusion zu nähren, sie hätten die Sache tatsächlich im Griff. [...]

Mündigkeit ist unteilbar. Wenn das Denken und Entscheiden einigen Wenigen vorbehalten ist, wird die Mehrheit in die Unmündigkeit gedrängt. Und die Chefs [...]

versuchen, mit immer grösserer Regeldichte, Mikromanagement und ausgebautem Controlling die Mitarbeiter zu steuern. [...]

Wenn Mitarbeiter sich nur noch in einem Korsett bewegen können, beginnen sie, das System zu unterlaufen. [...] Nicht

nur Unternehmen sind gefordert, ihr Menschenbild zu überdenken, sondern auch wir als Gesellschaft. Offenbar hat unsere Gesellschaft Angst vor freien Individuen [...]. Der amerikanische Anthropologe David Graeber schreibt in seinem Buch über Bürokratie, mindestens jeder vierte Job sei sinnlos und gehöre in die Kategorie der Bullshit-Jobs. Er meint Berufsleute, die als Aufpasser agieren, andere bei der Arbeit überwachen und vermessen. [...] Das Schlimmste ist, innovative [...] Mitarbeiter zu suchen und sie dann wie unmündige Kinder zu behandeln. Stattdessen sollte man konsequent auf Eigenverantwortung setzen [...].»

Wenn das Denken und Entscheiden einigen Wenigen vorbehalten ist, wird die Mehrheit in die Unmündigkeit gedrängt.

Perlenfischen

Perle 3: «Für eine gute Schule»

Wo: Neue Zürcher Zeitung

Wer: Prof. Jürg Frick, Dozent an der PH Zürich

Wann: 5. Oktober 2016

«Es ist erstaunlich, was Lehrer heute – neben [...] dem Unterrichten – [...] noch alles zu bewältigen haben: unzählige Qualitäts- und Projektgruppen, Schulevents, Sitzungen und Absprachen mit diversen Fachpersonen, Elterngespräche, administrative Aufgaben usw. Eine Kompensation dafür hat nicht stattgefunden, d. h., die Lehrpersonen leisten diese Arbeit immer noch zusätzlich, häufig nach dem anstrengenden Unterricht. [...] Dazu kommen überhöhte Erwartungen: Die Ansprüche an Schule und Lehrer sind massiv gestiegen. Lehrer müssen jedes Kind individuell abholen und optimal fördern, sie müssen Methodenvielfalt praktizieren, die Kinder zu möglichst guten Noten bringen. Die Bildungsbehörden ziehen pausenlos neue Reformen und Projekte durch, die erarbeitet und umgesetzt werden müssen. Statt dass die Schule endlich einmal etwas zur Ruhe kommt und die Lehrpersonen sich mit den drängendsten inhaltlichen Themen beschäftigen (Klassenführung, Integration von Kindern, Zusammenarbeit mit Fachkräften in der Schule, Elternkontakte), stehen die nächsten Projekte an: der Lehrplan 21 und der neue Berufsauftrag. Ein dritter Punkt sind die Eltern [...]. Lehrpersonen werden immer häufiger mit heftigen Angriffen und Respektlosigkeiten konfrontiert. Ein Elternpaar erwartet vom Lehrer für den Sohn in Mathematik eine Sechs, alles andere ist inakzeptabel – schliesslich sind sie ja gute Steuerzahler. Ein anderer wütender Vater droht, mit dem Anwalt wiederzukommen, und will dafür sorgen, dass die Lehrerin sofort aus dem Verkehr gezogen wird – von einer Frau lässt er sich sowieso nichts sagen. Ein weiteres Elternpaar droht mit den Medien. [...] Andere Eltern wiederum sind zu wenig in der Lage, ihre Kinder angemessen zu betreuen, zu beaufsichtigen und zu unterstützen – sie delegieren die Erziehungs- und Bildungsarbeit an die Schule. [...] Zu viele Schülerinnen und Schüler sind zudem nicht genügend auf die Anforderungen der Schule vorbereitet [...]. Viele Kinder weisen eine zu geringe Frustrationstoleranz auf, schmeissen die Sache hin, wenn es nicht auf Anhieb klappt, verweigern sich bei jeder Anforderung. Ihre Selbststeuerung, die Selbstkontrolle über ihre Gefühle und ihr Einfühlungsvermögen sind unterentwickelt. Viele dieser Kinder haben zu Hause gelernt, dass sich die Erwachsenen (zu häufig) an sie angepasst haben und sie selber kaum eine Anpassungsleistung vollbringen mussten: Es findet eine fehlgeleitete Ausrichtung der Eltern auf die Kinder statt. [...] Viele unzufriedene Eltern gelangen heute direkt an die Schulleitung oder die Schulpflege. Die Umgehung

der Lehrperson allein wäre noch nicht so problematisch, wenn Schulleitungen die Aussagen der Eltern kritisch hinterfragen und von Lehrpersonen ihre Sicht der Dinge einholen würden. In vielen Fällen geben sie Eltern allerdings vorzeitig recht, knicken bei Forderungen, Vorwürfen und Drohungen rasch ein, übernehmen die Aussagen der Eltern. Lehrpersonen brauchen starke Schulleitungen und -behörden mit einem breiten Rücken und einem systemischen Blick. In vielen Fällen werden [...] auch die nötigen Ressourcen für die individuelle Förderung aus Spargründen verwehrt. Die Sparmassnahmen werden zum Bumerang, die

geschilderten Zustände werden sich verschlimmern. Statt zu sparen, wären deutlich mehr Investitionen in das Kerngeschäft der Schule zu tätigen: kleinere Klassen, mehr und rasche und unbürokratische Unterstützung bei «anspruchsvollen» Schülern und Eltern, eine bessere Einbindung und Unterstützung der Eltern bei ihrer Erziehungsaufgabe usw. Für eine gute Schule müssen alle Beteiligten ihren Beitrag leisten.»



Perlenfischen

Perle 4: «Lehrer im Reformstress»

Wo: Der Spiegel

Wer: Prof. Ulrich Trautwein, Bildungsforscher; interviewt von Jan Friedman

Wann: 28. Oktober 2016

«Schulsysteme sind dann erfolgreich, wenn die Verantwortlichen ambitionierte Ziele formulieren, den Unterricht in den Mittelpunkt stellen und überflüssige Reformen vermeiden. [...] Ich bin immer dann misstrauisch, wenn mit einer Reform bestimmte Heilsversprechen verbunden sind, aber nicht wissenschaftlich belegt ist, dass die Massnahme auch die Qualität des Unterrichts verbessert. [...] Neue Schultypen zu schaffen. Die etablierte Anordnung des Lernens umzuwerfen und beispielsweise den Frontalunterricht oder etablierte Lehrbücher abzuschaffen. Solche Massnahmen sind in der Regel nicht durch Erfolg bei den

turen geschaut und vermeintlich moderne Formen wie den offenen Unterricht gefördert. Dabei entscheiden sie nicht über die Qualität des Lernens. Ein Pädagoge kann auch mit traditionellem Unterricht Erfolge erzielen. [...] Zur Tiefenstruktur gehört [...], dass es Lehrkräften gelingt, dass die Schüler wirklich über den Lernstoff nachdenken. [...] Strukturereformen belasten die Kollegien und können dafür sorgen, dass die Lehrerinnen und Lehrer Aufgaben falsch priorisieren. Sie planen und sitzen in Konferenzen, anstatt den Unterricht vorzubereiten oder einzelne Schüler zu fördern. Sie sind abgelenkt vom Kerngeschäft. [...] In Baden-Württemberg existieren verschiedene Methoden des Lesen- und Schreibenlernens nebeneinander. [...] Dabei existieren kaum fundierte wissenschaftliche Studien, die beispielsweise belegen würden, dass Schreiben nach Hören [...] bei den [...] Schülern besser funktioniert als die Alternativen. Trotzdem wird das an etlichen Schulen so gelehrt, und die Schulbürokratie schaut zu. Das wäre so, als ob in einem Krankenhaus Schul- und Alternativmedizin gleichberechtigt nebeneinander praktiziert werden dürften.»



FOTOLIA

Schulsysteme sind dann erfolgreich, wenn die Verantwortlichen ambitionierte Ziele formulieren, den Unterricht in den Mittelpunkt stellen und überflüssige Reformen vermeiden.

Schülerleistungen gekrönt. [...] Es gab in Baden-Württemberg viele Propheten, die gesagt haben: Schule muss vor allem Spass machen, wir hängen Leistung zu hoch. [...] Wir unterscheiden in der Forschung zwischen den Sichtstrukturen und den Tiefenstrukturen des Unterrichts. Sichtstruktur ist all das, was Ihnen sofort auffällt, wenn Sie in eine Stunde kommen: Spricht die Lehrkraft, oder leitet sich die Klasse selbst an? Wird der Stoff im Frontal- oder im Gruppenunterricht vermittelt? Bekommen die Schüler Hausaufgaben, oder erledigen sie alles in der Schule? Baden-Württemberg hat in jüngster Zeit zu stark auf diese Sichtstruk-