

# Change, Reform und Wandel

Matthias Burchardt über das Alphabet der politischen Psychotechniken.

[Von: Jens Wernicke](#)



Der Bildungsphilosoph Matthias Burchardt im Gespräch.

*Jens Wernicke sprach für den Zeitpunkt mit dem Bildungsphilosophen Matthias Burchardt über gesellschaftlichen "Reformdruck", der sich allerorts in Europa breit macht und Druck auf die öffentliche Daseinsvorsorge - etwa den Gesundheits- und Bildungsbereich - ausübt. Auch der Schweizer "Lehrplan 21" gerät dabei in die Kritik.*

**Herr Burchardt, von Ihnen war bisher vor allem anhand geistreicher [Kritik](#) an Bertelsmann und anderen Lobby-Akteuren im Bildungsbereich zu hören. Neuerdings konstatieren Sie aber eine Art "gefährlichen Gesinnungswandel" im Lande, bei dem es vor allem um die Veränderung von Begriffen wie etwa "Reform" oder "Wandel" geht. Wieso denn das? Eine Reform des Bankensystems täte doch dringend not - und ein sinnvoller Wandel wäre das auch?**

Hier lohnt sich ein genauer Blick auf die suggestive Sprache der neoliberalen Reformen und ihren [Neusprech](#), der inzwischen viele Begriffe ihres vormaligen Inhaltes beraubt hat. Naiverweise unterstellen wir nach wie vor, dass eine Reform dazu da sei, einen Missstand zu beseitigen oder einen Bereich des öffentlichen Lebens besser zu machen. Dabei spielen die Reformen bewusst auf den Fortschrittsgedanken der Aufklärung sowie das Zutrauen an, dass wir uns aus Fremdbestimmungen und Inhumanität befreien können, indem wir uns zu Subjekten unserer eigenen Geschichte aufschwingen. Doch im Unterschied zum emanzipatorischen Ansatz der Aufklärer werden die Menschen durch die "Reformen", welche auf den "Wandel" reagieren, nicht wirklich freier. Das Gegenteil ist vielmehr der Fall: Sie sind keine gestaltenden Subjekte des Politischen, sondern nur noch getriebene Objekte von konstruierten Sachzwängen.

"Reformen" werden dabei immer durch dasselbe Narrativ, man könnte auch sagen "Lügenmärchen", angestoßen: Durch den "Wandel" von Rahmenbedingungen, etwa aufgrund der Globalisierung, könne man nicht weiter machen wie bisher, sodass dringend eine Anpassung erfolgen müsse. Dies gelte ebenso für das Gesundheitswesen und die Sozialsysteme wie für die Bundeswehr oder für Schulen und Universitäten.

Der Begriff "Wandel" verschleiert dabei wunderbar, dass die vermeintlich zwingenden Verhältnisse zuvor politisch geschaffen oder zugelassen worden sind, nicht zuletzt, um die Partikularinteressen von globalen Finanz- und Mächtigsten zu realisieren. Zugleich stellt die Logik des "Sachzwanges" infrage, dass es - was jedoch stets der Fall ist - Alternativen zur vermeintlich einzig möglichen Reform gibt.

Diese Logik findet ihre Anwendung aber auch bei weniger konstruierten Veränderungen wie beispielsweise dem sogenannten Demografischen Wandel, dem eben durch gekonntes Spin Doctoring der gewünschte "Dreh" verpasst wird: Die Sozialsysteme müssen zu Lasten der Rentner und zum Wohle der Versicherungswirtschaft umgebaut werden. Dadurch werden politische Freiheits- und Gestaltungsspielräume rhetorisch auf einen einzigen Ausweg verengt, der mit quasi naturgesetzlicher Notwendigkeit beschriftet werden müsse.

Sie sollten also in jeder politischen oder öffentlichen Diskussion im Moment sofort hellhörig werden, wenn jemand von "Wandel" oder "Reform" spricht. Denn Sie erkennen hieran den Beginn einer neoliberalen Argumentation wider die Öffentliche Daseinsfürsorge etc.

Und, verstehen Sie mich übrigens nicht falsch: Ich bin selbstverständlich auch für einen humanen, friedvollen und gerechten Staat. Nur wäre mir wichtig, dass Veränderungen aus dem Willen der Bürger erwachsen, öffentlich diskutiert und im vollen Sinne des Wortes demokratisch legitimiert sind. Stattdessen finden wir aber Propaganda, gesteuerte Partizipationsplacebos der [Bertelsmann-Demokratie](#) und Parlamente als

Abstimmungsmaschinen vor. Und darauf, gegen solche Tendenzen und Demagogie, zielt meine Kritik.

**Sie meinen also, die Begriffe wurden in letzter Zeit mehr und mehr ihrer progressiven und sozialen Inhalte beraubt und bedeuten heutzutage vor allem noch, dass bestehende Strukturen aufgebrochen werden, um die Kräfte des Marktes dann auch in bisher von diesem verschonten Bereichen zu installieren?**

Das bringt es auf den Punkt! Im Grunde wird das Modell der "schöpferischen Zerstörung", das von Schumpeter als Wirkungsprinzip des entfesselten Marktes dargestellt wurde, gerade hegemonial auf immer mehr Lebensfelder ausgedehnt, die ursprünglich einer anderen Handlungs- und Soziallogik unterstanden: Kultur, Politik, Recht, Familie, Kirche, Bildung usf. stehen zwar prinzipiell in einem gesellschaftlichen Zusammenhang mit wirtschaftlichen Bereichen der Gesellschaft, sind allerdings nicht deren untergeordnete Funktion.

Im Gegenteil: Im Grunde würden alle Bereiche davon profitieren, wenn sie in wechselseitiger Spannung der jeweiligen Eigengesetzlichkeit verpflichtet blieben. Dies wäre meines Erachtens die Mindestvoraussetzung eines gedeihlichen menschlichen Zusammenlebens.

Doch es gibt eben aktuell starke Tendenzen der Totalisierung, sei es politisch - der Faschismus, religiös - der Fundamentalismus oder wirtschaftlich - der Ökonomismus.

Das, worüber wir hier sprechen, stellt eine Art des ökonomischen Totalitarismus dar. Und "schöpferische Zerstörung" bezeichnet in diesem Zusammenhang den Zwang zur Innovation bei gleichzeitiger Liquidation des Tradierten aufgrund von Konkurrenzverhältnissen durch andere Marktteilnehmer. Sie erstreckt sich aber nicht nur auf Produkte oder Produktionsweisen, sondern vor allem auch auf die Rahmenbedingungen, die den Markt zu limitieren drohen. Auf diese Weise werden alle gesellschaftlichen Felder umgepflügt, auch und gerade, wenn dort bisher soziales Leben wunderbar gedieh. Hier ähnelt das ökonomistische Narrativ strukturell durchaus den totalitären Ansätzen in der Politik, sei es die "Gleichschaltung" der Systeme durch die Nationalsozialisten oder die Kulturrevolution in China. Und so verzehrt jeder Totalitarismus, das woraus er lebt, ohne es selbst hervorbringen zu können.

**Ich war vor einigen Jahren einmal auf einer wunderbaren Veranstaltung einer sehr fortschrittlichen Landeskirche. Da wurde seitens der Veranstalter beim Mittagessen**

**sehr deutlich kommuniziert: "Unsere Kirche wird in den nächsten Jahren hunderttausende Mitglieder verlieren, wir müssen diesen Wandel begleiten und uns mit 'Change Management' beschäftigen, sonst wird das für die Kirche übel ausgehen." Meinen Sie so etwas? Statt dass man - um ein anderes Beispiel zu bemühen - über eine bessere Sozial- und Familienpolitik redet, spricht man über einen vermeintlichen unaufhaltsamen "demografischen Wandel" und dass dieser es notwendig mache, Schulen zu schließen und an Bildung zu sparen? Eine ziemliche Verdrehung, nicht wahr: Statt Engagement für mehr Kinder und Familien soll also ein noch inhumanerer Staat die Antwort auf die drängenden Zeitfragen sein?**

Was zurzeit in einigen der Evangelischen Landeskirchen geschieht, ist an Zynismus kaum zu überbieten. Wenn es heute eine Rechtfertigung für die Existenz von Kirche geben kann, dann doch die, dass sie den Totalitarismen eine radikal andere Soziallogik und -praxis entgegensetzt.

Doch hinter der Feiertagsrhetorik ihrer Spitzenvertreter wird die Kirche im Moment durch Unternehmensberater und Stiftungen mit neoliberaler Agenda angespornt, sich intern in einen paratheologischen Dienstleistungskonzern umzubauen. Die Evangelische Kirche im Rheinland etwa wird von Steria Mummert Consultung [beraten](#) und lässt sich das Finanzsystem NKF aufschwätzen, das ein ideales System für jene Art von neoliberaler Steuerung ist, die in den Kommunen unter dem Begriff "Doppik" firmiert. Und auch [McKinsey](#) ist ganz vorne mit dabei. Das ist schon wie in der Fabel von Hase und Igel, auch in dieser Ackerfurche sitzt ein [Bertelsmann](#).

Das Muster, das auch Sie hier zu Recht identifizieren, wiederholt sich dabei in einem fort: Katastrophengerede als Motiv für einen Umbau ganz im Geiste des New Public Management, welches aktuell auch über unser Bildungssystem und andere Bereiche gegossen wird. Das Ergebnis hiervon ist übrigens vorhersehbar: Es wird viel Geld ausgegeben sowie dem engagierten Personal zusätzliche Arbeit aufgebürdet werden, der wesentliche Auftrag der Kirche wird bis zur Unkenntlichkeit verstümmelt und die versprochenen Ziele schließlich grandios verfehlt. Zurück bleibt verbrannte Erde.

Wer sich darüber wundert, dass die Kirchenoberen so etwas betreiben, der kann sich ja mal anschauen, wer sich so in den letzten Jahren im Präsidium des Evangelischen Kirchentags getummelt hat. Das erklärt einiges.

**Und in welchen Bereichen wird diese "Ideologie" aktuell denn bereits deutlich manifest? Haben Sie noch ein starkes Beispiel für uns, vielleicht eines, anhand dessen deutlich wird, dass auch vermeintlich fortschrittliche Kräfte bei dieser euphemistisch argumentierenden Entstaatlichung unter den Labeln "Reform", "Wandel" und "Change" mit dabei sind?**

In der Bildungspolitik habe ich diese Prozesse exemplarisch ausgerechert. Da gibt es etwa das [Diktum](#) des baden-württembergischen Landesvaters Winfried Kretschmann: "Alle Dinge müssen reformiert werden." Dabei dürfe es keinen "Stillstand" geben oder gar "Denkverbote". Hier wird also, ich hatte das eingangs bereits skizziert, wieder Aufklärungs- und Fortschrittsrhetorik ausgebeutet und unterschwellig in ihr eigenes Gegenteil verkehrt: Nichts, was besteht, habe ein Existenzrecht im Wirbel der Reformen. Jede Reform sei besser als keine, und wer den Abbau von kulturellen Errungenschaften vor der neoliberalen Invasion verteidigt, behindere das Denken. Das ist insofern amüsant, weil ausgerechnet dieser Politiker kritische Abgeordnete der eigenen Partei [abgekanzelt](#) hat und in Baden-Württemberg nachdenkliche Lehrer inzwischen dienstherrliche Maulkörbe verordnet bekommen, wozu mir authentische Berichte vorliegen.

Aber ich möchte auch nicht, dass ein falscher Eindruck entsteht: Hier im Ländle können wir die Dinge, die allenthalben und allerorten geschehen, einfach wie unter dem

Vergrößerungsglas und im Zeitraffer beobachten, wodurch sie besonders invasive Züge annehmen.

Ähnliches passiert übrigens gerade auch in der Schweiz bei der Durchsetzung des ["Lehrplan 21"](#)... Nur, dass dort jemand anderes den Wolf aus "Die drei kleinen Schweinchen" spielt, der mit inzwischen schwerem Gerät vorm Steinhaus des Altbekannten steht...

### **Wieso, was geschieht denn da? Und wie geschieht es genau? Gibt es eine Art "Werkzeugkoffer aktueller Demagogie" oder ähnliches?**

Change Management bedeutet, dass die beteiligten Menschen - also Mitarbeiter eines Unternehmens oder ein Lehrerkollegium - mit Psychotechniken mental umprogrammiert werden sollen, so dass sie Dinge, die sie möglicherweise aus guten Gründen ablehnen, nicht nur akzeptieren, sondern sich sogar zu eigen machen und anschließend selbst mitvorantreiben. Die Change-Agenten wenden sich dabei nicht an den anderen Menschen als eine freie und urteilsfähige Person, sondern unterlaufen geschickt dessen Freiheit und Urteilskraft - eine klare Verletzung der Menschenwürde.

Im äußerst sehenswerten Film ["Work hard - Play hard"](#) von Carmen Losmann verkündet eine DHL-Führungskraft, sie wolle Mitarbeiter verändern und ihnen den Change in die DNA einschreiben. Tatsächlich geht es um die Einpflanzung von Eigenschaften, Sicht- und Handlungsweisen. Ein gewaltiges Umerziehungsprogramm, wenn man so will. Im Hintergrund stehen dabei die Erkenntnisse aus der Gruppendynamik von Kurt Lewin, der festgestellt hatte, dass die Veränderung von Personen besser gelingt, wenn sie nicht von einer sichtbaren Autorität angestoßen wird, sondern durch subtilen weil unsichtbaren Gruppendruck erzeugt wird.

Lewin unterscheidet 3 Phasen des Change: Zunächst muss die Integrität der Personen aufgebrochen werden, damit sie bereit sind, sich zu verändern. "Unfreezing" nennt er das. Danach werden die neuen Konzepte etabliert, also der "Change" im engeren Sinne. Und schließlich werden diese Muster verfestigt, damit der Change auch nachhaltig ist. "Refreezing" heißt das dann.

### **Hätten Sie vielleicht ein konkretes Beispiel parat?**

Ja, ich komme einfach auf die Schweiz, die ich kürzlich bereist habe, zurück. Aufschlussreich ist hier vor allem ein Dokument, das man als eine Art Leitfaden von offizieller Stelle entnehmen kann, wie man zögerliche oder widerspenstige Kollegien im Kanton Thurgau auf die Linie des "Lehrplan" 21 bringen will.

Als erster Schritt der Auftau-Phase wird dabei angeraten, den Leidensdruck unter den Lehrern zu erhöhen - "Ziele so anspruchsvoll setzen, dass sie mit bisherigem Verhalten nicht erreicht werden können." - und "Das 'Schön-Wetter-Gerede' (zu) unterbinden (Alles ist doch bestens ...)". Dann soll ein neues Führungsteam entwickelt und installiert werden, eine Koalition der Willigen, wenn man so will: "Zusammenstellen einer Koalition, die den Wandel verwirklichen kann. Die richtigen Leute auswählen, die richtigen Leute für die Zukunft (nicht der Vergangenheit)." Und in dieser Dynamik aus Druck und Propaganda wird als Zielsetzung ausgegeben: "Lehrerinnen und Lehrer begeistern sich für den Lehrplan 21 und setzen ihn um", wobei als Konfliktpotential ausgewiesen wird: "Die über 50-jährigen Lehrpersonen gewöhnen sich an nichts Neues." Als wäre die Transformation einer Schulkultur eine Sache von Gewöhnung und nicht des politischen Diskurses, der niemanden ausschließen darf. Die skizzierten Strategien der Organisationsentwicklung durch Change Management dürften vielen Lehrern und Hochschulkollegen bekannt vorkommen. Insbesondere bei der Durchsetzung des Bologna-Prozesses sind auf diese Weise vielfältig Strukturen, Prozeduren und Personen verändert worden. Und viele der Kritiker sind bis heute kaltgestellt als Leute der Vergangenheit.

### **Nun sind aber gleichwohl "Veränderung hin zum Falschen" und der Status Quo inzwischen untragbar geworden...**

Ja, das stimmt. Aber auch hierhinter steckt Kalkül. Naomi Klein hat das in ihrem Buch "Die Schock-Strategie" wunderbar skizziert: Unter geschickter Ausnutzung von realen oder inszenierten Ereignissen werden neoliberale Konzepte durchgesetzt, weil man die Desorientierung der Bürger ausnutzt.

Gutes Beispiel: Nach dem Wirbelsturm Kathrina wurden im Namen des "Wiederaufbaus" die Schulen und der soziale Wohnungsbau in Teilen der USA privatisiert, wofür man unter normalen Umständen wohl keine Mehrheit gefunden hätte.

Und auch andersherum: Das Elend im deutschen Bildungssystem ist politisch gemacht wie gewollt. Eben damit die dort Tätigen vor lauter Verzweiflung irgendwann bereit für jeden noch so antisozialen Change sei es Privatisierung, New Public Management, Neue Lernkultur, Kompetenzorientierung usf.

### **Das klingt ein wenig, als könnten wir uns alle eigentlich nur noch erschießen... Läuft es darauf hinaus?**

Mir geht es nicht darum, Ohnmachtsgefühle auszulösen. Davon profitieren nur die selbsternannten Reformer! Sobald ich aber die Strategien und Ziele verstehe, haben die Change-Profis aber keine uneingeschränkte Macht mehr über mich. Wenn ich weiß, dass im Bücherregal der Schulleitung [Bücher zum Change im Lehrerkollegium](#) stehen, kann ich die Angriffe auf die Schuldemokratie frühzeitig erkennen und abwehren.

Entscheidend dabei ist, dass sich das Kollegium nicht spalten lässt und selbst auf die Verfahrenshoheit achtet. Denn nur eine Stärkung der demokratischen Kultur kann diesen Tendenzen etwas entgegensetzen. Ich bin im Grunde sehr optimistisch, weil die Menschen glücklicherweise aus dem politischen Schlummer aufwachen und zunehmend Erfolge durch politisches Engagement zu feiern sind.

*Matthias Burchardt ist Akademischer Rat am Institut für Bildungsphilosophie der Universität zu Köln sowie entschiedener Kritiker der Bildungsreformen im Namen von PISA und Bologna. Zuletzt erschien von ihm das Buch "Ja? Nein? ... Jein! Kompass für den alltäglichen Gewissenskonflikt", das er zusammen mit Andrea Mayer und Nora Hespers geschrieben hat.*