

Verändere! Dich! Jetzt!

Wie ökonomisches Wachstum Überlastung zum Alltag macht – gerade auch in Schulen¹

Zugang

Arbeitgeber:innen sind in Deutschland gesetzlich verpflichtet, Schutzmaßnahmen für ihre Arbeitnehmer:innen gegen Gefahren zu ergreifen. »Der Dienstberechtigte hat [...] Dienstleistungen, die unter seiner Anordnung oder seiner Leitung vorzunehmen sind, so zu regeln, dass der Verpflichtete gegen Gefahr für Leben und Gesundheit soweit geschützt ist, als die Natur der Dinge es gestattet«, heißt es in § 618 Abs. 1 des Bürgerlichen Gesetzbuches. Die gültige Rechtslage geht dabei davon aus, dass auch und gerade die *Überlastung* zu diesen Gefahren für Leben und Gesundheit zählt. Gibt es zu wenige Menschen und/oder so wenig Zeit für Mitarbeitende, die an sie gestellten Aufgaben zu bewältigen, dass sie daran krank zu werden oder gefährliche Fehler zu machen drohen, so hat der:die Arbeitgeber:in unverzüglich Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Dabei gilt, dass die Arbeitnehmer:innen aktiv ihre:n Arbeitgeber:in auf den Missstand hinweisen, also eine sogenannte Überlastungsanzeige stellen müssen. Sie haben nach § 16 des Arbeitsschutzgesetzes »jede von ihnen festgestellt unmittelbare erhebliche Gefahr für die Sicherheit und Gesundheit [unverzüglich] zu melden.«

Auch wenn ich die Rechtslage an Schulen nicht kenne, gehe ich davon aus, dass Lehrpersonen bei diesen grundlegenden rechtlichen Erwägungen kaum anders gestellt sein dürften als der Rest der arbeitenden Bevölkerung. Warum aber fällt es dann so schwer, gegen das beständige Gefühl anzugehen, sich »im Hamsterrad zu befinden«? Dieses Empfinden wurde auf der Tagungsreihe »Time for Change« in Wuppertal wiederholt sichtbar. Warum lässt sich der permanente Überlastungsdruck kaum mehr als das durchschauen, was er sehr wahrscheinlich ist: ein systemisches Problem, das nicht durch individuelle Kompensationsstrategien etwa der

1 Dieser Beitrag erschien zuerst als Silja Graupe, »Verändere! Dich! Jetzt!«, in *Im Hamsterrad. Time for Change? Teil II*, hg. von Matthias Burchardt und Jochen Krautz (München: Kopaed, 2019), S. 31–44. Er wurde für diesen Sammelband minimal überarbeitet.

Stressbewältigung zu beheben, sondern nur durch einen grundlegenden Wandel der Organisationsstrukturen an den Schulen zu bewältigen sein wird? Und warum fällt es Betroffenen so schwer, die notwendigen Überlastungsanzeigen zu stellen, so dass auf Ebene der Schulleitungen und Ministerium unmittelbar Abhilfe geschaffen wird, wie es das Gesetz vorsieht? Oder artikulieren sich die Betroffenen gar, finden aber kein Gehör und/oder es passiert nichts?

In diesem Beitrag geht es mir nicht darum, empirische Belege bzgl. der tatsächlichen Belastungssituation an Schulen anzuführen und gegeneinander abzuwägen. Vielmehr möchte ich aus philosophisch-ökonomischer Perspektive ein wenig tiefer der Frage nachgehen, was heutzutage das Phänomen der Überlastung eigentlich ausmacht. Mein wesentliches Argument wird dabei im ersten Abschnitt lauten, dass die Überlastung sowohl des Individuums als auch von Gemeinschaften systematisch in eine auf ökonomisches Wachstum programmierte Gesellschaft eingeschrieben ist. Sie ist aus einer ökonomisierten Perspektive nicht (mehr) als vorübergehender negativer Zustand anzusehen, dem abzuhelpen ist – wie es das BGB und das AGB noch stillschweigend voraussetzen. Vielmehr gilt sie als notwendiges Instrument der (Selbst-)Aktivierung, das im Dienste beständiger Veränderung permanent aufrechterhalten werden muss. Im zweiten Teil werde ich darauf eingehen, was diese Überlastung mit uns als Individuen macht und wie sie zu einem Zustand des Dauerstresses führen kann, der uns in anhaltende Flucht-, Aggressions- oder andere instinktiven Verhaltensweisen versetzt. Im Gegenzug kann sie das wohlüberlegte Denken abschalten und uns damit auch jedes Spielraums des bewussten Widerstands gegen das Stress verursachende System berauben. Willkommen im Hamsterrad! Im dritten Teil werde ich dann die Aufmerksamkeit darauf lenken, wie moderne Steuerungsprozesse in Organisationen der systematischen Überlastung keinen Einhalt gebieten, sondern sie im Gegenteil systematisch verstärken können. Dabei werde ich als Beispiel eines solchen Steuerungsprozesses das *Change Management* ein wenig genauer unter die Lupe nehmen. Im Ausblick werde ich abschließend einen Ansatzpunkt markieren, wie wir dennoch aus dem Hamsterrad ausbrechen können.

Ökonomisches Wachstum und die Atomisierung unseres Zeitverständnisses

»Bäume wachsen nicht in den Himmel«, lautet ein altes Sprichwort. Dass sich in diesen Worten ein wichtiges Wissen über unsere Welt widerspiegelt, können wir leicht beobachten: Bäume und Pflanzen wachsen meist aus einem Samen empor und dem Licht entgegen, gewinnen je nach Lebensbedingungen an Höhe und Breite sowie an Tiefe ihrer Wurzeln. Sie verharren für Jahre oder gar Jahrzehnte in ihrer maximalen Ausdehnung, wobei sie sich beständig erneuern, um sodann abzusterben und wie-

der Teil des Bodens zu werden, aus dem sie einst hervorgegangen sind. Wachstum, so ist leicht ersichtlich, ist hier Teil eines Zyklus' aus Werden und Vergehen, von Aufstreben und Niedergang, von Leben und Tod. Dies bedeutet auch, dass Wachstum eng mit Phasen etwa des Reifens, des Verharrens, des Kräftesammelns etc. verbunden ist. Und unmittelbar einsichtig ist auch: Alles Wachsen hat seine je eigene Zeit.

Vielleicht kennen Sie die alte chinesische Geschichte von einem Bauern, der sein Feld bestellte und Samen darauf ausbrachte. Als aber die Triebe sichtbar wurden, wie sie aus dem Boden hervorbrachen, da packte ihn die große Ungeduld, und er begann, an jedem der Triebe zu ziehen, um sie alle schnell größer werden zu lassen. Als er davon am Abend seinen Söhnen erzählte, zogen diese hinaus aufs Feld und sahen natürlich, dass alles vertrocknet und damit die Mühe Ihres Vaters vergebens war. Aus dieser Geschichte wird deutlich, was eigentlich jeder weiß: Lebendiges Wachstum lässt sich gewiss zwar begünstigen, weder aber verordnen noch beherrschen. Um wie viel mehr muss dies für Menschen gelten!

Wichtig ist nun zu wissen, dass ökonomisches Wachstum mit dieser Art des Wachstumsverständnisses nichts zu tun hat. Denn es ist eine Metapher, die ihr Ursprungsgebiet nicht im Bereich des Organischen und Lebendigen, sondern im Bereich der Mathematik hat. Dort aber meint Wachstum schlicht nur eine Zunahme einer abstrakten Messgröße im Zeitverlauf – aufgefasst als reine Zahl in einem rein funktionalen Verlauf. Gewiss werden Sie die Charts von Börsenwerten kennen, die täglich über die Bildschirme der großen Nachrichtensender flimmern. Jeder Wert wird hier als Preis dargestellt, der zu einem einzigen Zeitpunkt in Beziehung gesetzt wird. Die bloße Aneinanderreihung dieser preisförmig ausgedrückten Werte ergibt dann eine Linie, die sich zwischen der Messskala der geldförmigen Werte (der Y-Achse) und der Messskala einer streng getakteten Zeit (der X-Achse) bewegt. Steigt diese Linie, so ist damit ein positives Wachstum des Börsenwertes markiert; fällt diese Linie, so symbolisiert dies ein negatives Wachstum. In diesem Deutungsmuster nun können Börsenwerte – im Gegensatz zu Bäumen – gleichsam ›in den Himmel wachsen‹. Denn in der abstrakten Welt der Zahlen ist ein bloßes ›Mehr‹ gegenüber einem vorherigen Zahlenwert immer denkbar; jede Wachstumsfunktion kann prinzipiell immer weiter ansteigen.

Sehr ähnlich verhält es sich beim heutigen ökonomischen Verständnis von Wirtschaftswachstum. Im »Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft« aus dem Jahre 1967 hat dieses dabei in Deutschland sogar den Rang eines Gesetzes erlangt. »Stetig und angemessen« soll das Wirtschaftswachstum sein, so heißt es dort. Dies hat dabei ebenso wenig wie beim Börsenwert mit dem organischen Wachstum von Bäumen etwas zu tun. Vielmehr geht es allein um die intertemporale Entwicklung einer rein abstrakten Geldgröße: dem Bruttoinlandsprodukt (BIP). Dieses Produkt soll dabei, so die gängige Auffassung, jedes Jahr um einen bestimmten Prozentsatz (je nach politischer Couleur zwischen 2 % und 4 %) wachsen. Zumindest die Mathematiker:innen unter Ihnen wissen sofort, was dies

bedeutet: Der sogenannte Wachstumspfad der Volkswirtschaft soll eine exponentiell steigende Linie bilden, die sich über einem als reinen Zahlenstrahl gedachten geschichtlichen Verlauf von der Vergangenheit bis in die Zukunft immer weiter nach oben erstreckt. Dabei geht es keineswegs um ein absolutes Mehr (etwa eine Steigerung des BIP um so und so viel Milliarden pro Jahr), sondern um ein relatives Wachstum: Die heute gängige Vorstellung von Wirtschaftswachstum impliziert eine prozentuale Veränderung im Verhältnis zum BIP des Vorjahres. Damit bricht sich die Idee Bahn, dass die *reine Veränderung* – unabhängig von ihrem Inhalt – wünschenswert ist. Denn es geht nicht allein darum, zu einem Gegebenem jährlich noch ein weiteres Gegebenes hinzuzufügen – so, als würde man einen Bauklotz fester Größe auf einen bereits bestehenden Bauklotzturm stapeln. Stattdessen soll alles Gegebene so umgewälzt werden, dass die absolute Änderung des BIP innerhalb eines Jahres im Verhältnis zum BIP des Ausgangsjahres einen positiven prozentualen Wert aufweist. Wenn die sogenannten Wirtschaftsweisen etwa prognostizieren, die Wirtschaft werde um drei Prozent im Jahr wachsen, dann legen sie ihren Fokus schlicht darauf, dass sich gegenüber dem Vorjahr ein reines Abstraktum (das BIP) in sich positiv verändern muss. Noch nicht einmal mehr die absolute Größe des Bruttoinlandsproduktes spielt dabei eine Rolle.

Aus meiner Sicht liegen diesem Verständnis hochgradig problematische Vorannahmen über die Zeit zugrunde, auf die ich hier kurz eingehen möchte.² Für Ökonom:innen ist es heutzutage selbstverständlich: Zeit lässt sich auf einem Zahlenstrahl anordnen, wobei sich die Vergangenheit links und die Zukunft rechts befindet. Die Zeit selbst lässt sich so als ein einheitlich getaktetes Phänomen vorstellen. So wie ein Metronom den Takt schlägt, unabhängig davon, was die Musikerin gerade spielen mag, so scheint die Zeit in immer gleichen Einheiten zu zerfließen, egal was in Wirtschaft und Gesellschaft passiert. Dies wird etwa daran deutlich, dass unsere Vorstellung von Zeit durch die ökonomischen Charts verräumlicht wird – und zwar so, als ob jedes Jahr sich wie ein Zentimeter auf einem Maßband vorstellen ließe. Hat beim Wachstum in der Natur »alles seine Zeit«, d.h. es existiert gleichsam eine qualitativ gefüllte Zeit, die sich aus dem inneren Rhythmus der Pflanze sowie der ihr umliegenden Umgebung ergibt, so gilt dies beim ökonomischen Wachstum nicht mehr. Zeit wird hier vielmehr als homogenisiert vorgestellt und erscheint damit für alle und für alles scheinbar immer gleich zu sein. Was dem Ziel des ökonomischen

2 Die meiste Kritik am ökonomischen Wachstumsverständnis erwächst, soweit ich es beurteilen kann, allein aus der Frage nach der preisförmigen Berechenbarkeit des BIP und dessen Verwendung als (alleiniger) Wohlstandindikator. Die Problematik, die im Zeitverständnis liegt, wie ich sie hier betonen möchte, wird hingegen oftmals schlicht übersehen. Vgl. für sehr gute Kritiken am ökonomischen Zeitverständnis auch Eske Bockelmann, *Im Takt des Geldes* (Springe: zu Klampen Verlag, 2012). Und Karl-Heinz Brodbeck, »Die Nivellierung der Zeit in der Ökonomie,« in *Befristete Zeit. Jahrbuch Politische Theologie*, Bd. 3, hg. von Jürgen Manemann (Münster: Lit Verlag, 1999), S. 135–150.

Wachstums dienen möge, hat dies also in einem vorgegebenen Takt zu beweisen. Nachweisbarer Erfolg kann somit weder aus der Beschäftigung mit der Sache noch aus einer Person oder einer Gruppe von Menschen selbst kommen, sondern nur aus deren der Ein- und Unterordnung in vorgegebene Zeitschemata (gemessen etwa an der Atomuhr oder dem Pausengong, der sich an ihr ausrichtet).

Und damit nicht genug. Die Orientierung des ökonomischen Wachstumsgedankens nicht am organischen, sondern am mathematischen Wachstumsgedanken hat noch eine weitere, aus meiner Sicht desaströse Auswirkung auf unser Zeitverständnis. Gewiss kennen Sie alle diese Wachstumsgraphen, in denen sich die Messungen des BIP über einem als reinen Zahlenstrahl gedachten Geschichtsverlaufs von links nach rechts aneinanderreihen. Im Falle von »erfolgreichen« Volkswirtschaften zeigen die Graphen trotz mancher Schwankungen eine stetig steigende Linie. Auf genau diese Stetigkeit hat es die ökonomische Theorie besonders abgesehen. Denn sie eröffnet die Möglichkeit, verkürzt gesprochen, die bloße Veränderung für jeden winzigen Moment zu ermitteln – ja im Grunde für jeden als vollkommen ausdehnungslos gedachten Zeitpunkt.

Philosophisch gesprochen, droht damit jedes konkret quantitative Verständnis von Zeit verloren zu gehen. Denn hier geht es nicht mehr um Veränderungen in Zeitspannen (etwa in einem Kalenderjahr, einer Stunde oder auch nur einer Minute), sondern darum, jegliche zeitliche Ausdehnung zwischen einen Zeitpunkt t_0 und t_1 gedanklich zum Verschwinden zu bringen. So entsteht die Vorstellung eines ausdehnungslosen Moments, von dem nur noch die reine Veränderung einer geldwerten Größe ausgesagt werden kann. Anders gesagt: Nichts mehr dehnt sich in der Zeit aus, sondern alles ist nur noch absolut momentan, und von all den absolut ausdehnungslosen Momenten lässt sich nur noch sagen, dass in ihnen reine Veränderung passiert. Nur wenn wir diese absolut ausdehnungslosen Momente gedanklich aneinanderreihen, kann daraus die Vorstellung einer Art Zeitkontinuum entstehen.

Diese Vorstellung ist nun gleichsam vollständig verdreht. Denn Veränderung findet nicht mehr in der Zeit statt, sondern wird zum einzigen Konzept, aus dem wir überhaupt noch ein Verständnis von Zeit gewinnen können! Nicht zuletzt wird dadurch ein lebendiges Verständnis von Gegenwart pulverisiert. Denn Gegenwart kann hier nichts mehr sein, das sich in irgendeiner Weise als sinnvoll ausgedehnt begreifen ließe. Allenfalls ist sie noch als reiner Übergangsmoment von der Vergangenheit in die Zukunft vorstellbar, in den sich eine als gesetzlich begriffene Veränderung – und nur sie – wie zwangsläufig einschreibt. Weder ein Potential des Widerstands gegen Veränderung noch eine Kreativität bewusst gestaltbarer Veränderbarkeit kann sie folglich mehr bergen.

Allgemein gesagt, baut die moderne Wirtschaftstheorie – insbesondere in der neoklassischen Wachstumstheorie – stillschweigend auf diesem Zeitverständnis auf, statt es zu kritisieren. Sie denkt *mit* ihm über alles in der Welt, nicht aber *über* es nach. Und so ist es auch mit der Bildung. Die zugrundeliegende Leitfrage, die in

den fünfziger und sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts aufkam, lautete: Was kann das Wachstum einer Volkswirtschaft immer weiter beschleunigen? Genauer: Wie können die Wachstumsraten ihrerseits Jahr für Jahr gesteigert werden?³

Für die Ökonom:innen war dabei schnell klar, dass sich dies nicht durch ein Wachstum absoluter Größen würde realisieren lassen. Stattdessen müsse, so lautet die Einsicht aus höchst abstrakten Wachstumsmodellen wie etwa dem Solow-Modell, die Intensität der in der Produktion eingesetzten Faktoren gesteigert werden. Als erstes traf diese Einsicht den Bereich des klassischen Kapitals, d.h. jener Güter und Leistungen, die zur Herstellung anderer Güter und Dienstleistungen notwendig sind. Hier sollte fortan der *technologische Fortschritt* dafür sorgen, gleichsam aus *jeder* eingesetzten Kapitaleinheit beständig ein Mehr herauszupressen – die Idee der beständigen Innovation im Bereich der Technik war geboren! Nicht um ein Mehr des immer Gleichen geht es dabei, sondern um einen beständigen Wandel des Bestehenden. Nichts, aber auch gar nichts mehr soll im Bereich der Produktion mehr bleiben können, wie es einmal war. Stattdessen ist jeder Produktionsprozess in allen seinen Schritten beständig darauf zu prüfen, ob er nicht noch schneller bzw. noch produktiver gestaltet werden könne. Und dies, wohlgermerkt, nicht als betriebswirtschaftlich zu verstehende Aufgabe, sondern als politische Notwendigkeit, zum gesamtgesellschaftlichen Ziel des Wachstums beizutragen!

Doch damit erneut nicht genug. Denn nicht nur das klassische Kapital, sondern auch der andere große ökonomische »Produktionsfaktor« geriet bereits Mitte des letzten Jahrhunderts in den Fokus der Wachstumsökonom:innen. Die Rede ist hier von der Arbeit. Auch hier soll es nicht länger um die bloße Vermehrung gehen – etwa über die Zuwanderung arbeitsfähiger Menschen oder die Ausdehnung der Erwerbsarbeit auf immer weitere Teile der Bevölkerung, beispielsweise durch einen höheren Anteil erwerbstätiger Frauen –, sondern um die deutlich anders gelagerte Frage, wie sich die Produktivität jeder einzelnen Arbeitsstunde intensivieren lässt. Wie lässt sich nicht nur aus jeder Maschine, sondern aus der Arbeitszeit eines jeden Menschen beständig ein Mehr herauspressen? Der Schlüssel zur Antwort liegt für die Ökonomie im Konzept des Humankapitals.

Bereits an anderer Stelle habe ich auf die Problematik des hinter diesem Konzept liegenden Menschenbildes verwiesen.⁴ Hier möchte ich nun das aus meiner

3 Wie absurd diese Frage nach immer weiter steigendem relativem Wachstum ist, zeigt folgendes Zahlenbeispiel. Eine jährliche Wachstumsrate von konstant drei Prozent meint, grob gesagt, dass sich die Menge aller preisförmig bewerteten Waren- und Gütermengen ebenso wie Dienstleistungen in 24 Jahren verdoppeln muss. Bei einem Wachstum von vier Prozent sind es nur gut 17 Jahre!

4 Vgl. dazu in diesem Band: Silja Graue, »Humankapital. Wie die Ökonomie das Denken über Bildung bestimmt,« in *Bildung jenseits der Ökonomisierung. Impulse für ein transformatives Lernen* (Bielefeld: transcript Verlag, 2026).

Sicht nicht weniger problematische Zeitverständnis und seine Folgen für das Bildungsverständnis skizzieren. Wie gesagt, kann das moderne ökonomische Wachstumsverständnis nichts anderes besagen, als dass sich in jedem Moment etwas im Vergleich zum Alten verändern muss. Gegenwart besteht in nichts Weiterem als dem beständigen Aufruf zur reinen Veränderung, die auf ein inhaltsloses Mehr gerichtet ist. In der Humankapitaltheorie mutiert nun gleichsam jeder Mensch zum Träger dieser Veränderung. *Wir* haben uns beständig zu wandeln, und dies in der atemberaubenden Geschwindigkeit eines relativen und damit – mathematisch gesprochen – exponentiellen Wachstums. Dieses ›Wir‹ als Subjekt des Wandels ist dabei durchaus wörtlich gemeint. Bereits einer der Begründer der Humankapitaltheorie, Theodore W. Schultz, stellte in den sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts fest, dass eine Maschine von ihrem:ihrer Besitzer:in beständig optimiert und der daraus resultierende Ertrag beansprucht werden kann.⁵ Das gilt aber nicht zwangsläufig für den Menschen als arbeitendes Wesen. Schließlich seien Erwerbstätige, so Schultz, nach heutigem geltendem Recht keine Sklav:innen, so dass Kapitalist:innen im Gegensatz zur Maschine keine klaren Eigentumsrechte an ihnen und ihren Fähigkeiten beanspruchen können. So können Kapitalist:innen etwa im Rahmen der betrieblichen Fortbildung in Arbeitnehmende investieren, nicht aber verhindern, dass diese das erworbene Wissen ungenutzt lassen oder bei anderen Arbeitgeber:innen fruchtbar machen. Gesteigertes Wissen bleibt an den individuellen Menschen gebunden. Daher scheint kein anderer Ausweg zu existieren, als – wie man heutzutage sagt – an seine eigene *Selbstoptimierung* zu appellieren oder hierfür die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Der Mensch muss gleichsam *wollen gemacht werden*, dass er sich stets ändere, um ein Mehr für die Gesellschaft zu leisten!

Anders gesagt, müssen die Einzelnen zu »Unternehmer:innen seiner:ihrer selbst« bzw. jeweils zu einem »unternehmerischen Selbst« werden.⁶ Da sie nicht wie eine Maschine Eigentum der Kapitalist:innen sein können, müssen sie sich eben zu kapitalistischen Eigentümer:innen ihrer selbst machen. Als solche haben sie gleichsam alle inneren Werte immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und sie beständig zu re-arrangieren, zu ersetzen, zu optimieren – wobei es auch hier, ich wage es kaum mehr zu wiederholen, letztlich wieder nur auf die reine Veränderung ankommt.

5 Vgl. Theodore W. Schultz, »Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities,« in *Economic Research: Retrospect and Prospect, Volume 6, Human Resources*, hg. von Theodore W. Schultz (New York: National Bureau of Economic Research, 1972). Vgl. auch Gary S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, 3. Aufl. (Chicago: University of Chicago Press, 1993).

6 Ulrich Bröckling, *Das unternehmerische Selbst: Soziologie einer Subjektivierungsform* (Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag, 2007).

Was hat dies alles nun mit unserem Thema der Überlastung zu tun? Klassischerweise wird diese definiert als ein Ungleichgewicht zwischen Anforderungen an einen Menschen und dessen Fähigkeiten. Wenn deutlich mehr von ihm verlangt ist, als er zu leisten imstande ist, gerät er unter Stress. Es ist aus meiner Sicht keine Übertreibung festzustellen, dass die ökonomische Idee des Menschen als Humankapital diesen Zustand der Überlastung gleichsam systematisch als *conditio humana* festzuschreiben versucht. Denn nur wer beständig mehr von sich verlangt (oder es zulässt, dass andere immer mehr von ihm verlangen), als er/sie bereits zu leisten imstande ist, kann sich beständig weiter optimieren und seine Arbeitsfähigkeit pro Arbeitseinheit steigern. Selbst das Erlebnis des *Flow*, in dem sich Anforderungen und Fähigkeiten decken, muss hier bereits als ineffizient gelten.

Wichtig scheint mir hier der Hinweis, dass meines Erachtens gerade Lehrkräfte vom ökonomischen Bild des Menschen als Humankapital in mehrfacher Hinsicht betroffen sind. Denn laut der Humankapitaltheorie ist es die Aufgabe insbesondere der Schulen (und natürlich auch der Hochschulen), das Humankapital eines Landes zu mehren, also junge Menschen zu Kapitalist:innen bzw. Unternehmer:innen ihrer selbst zu bilden. Dies aber macht Lehrkräfte, wie es in einer der Grundschriftten der OECD ausdrücklich heißt, zu *Produktionsfaktoren* des Humankapitals!⁷ Gerade auf diese Weise potenziert sich die Idee des zeitlosen Wandels um seiner selbst willen. Denn erstens wird jede Lehrkraft unmittelbar selbst als unternehmerisches Selbst angerufen, das sich stets zu verändern habe – und allein in dieser beständigen Veränderung soll sie das Kontinuum ihres Lebens entdecken. Zugleich soll jede Lehrkraft für seine/ihre Schüler:innen stets das adäquate Umfeld schaffen, auf dass sie sich kontinuierlich verbessern und ihr Humankapital mehren mögen – was sich natürlich nur wiederum durch permanente Umstrukturierung und kontinuierliche Verbesserung des schulischen Unterrichts meistern lässt. Kurz gesagt geht es also darum, den Wandel um seiner selbst willen in einem selbst (»lebenslanges Lernen«), im Arbeitsumfeld (»lernende Schule«) und in den Schüler:innen (»Lerncoach«) zu bewirken. Und dies in einem Kontext, in dem Zeitlichkeit allenfalls noch widersprüchlich als kontinuierliche Diskontinuität zu begreifen ist. Ändern Sie sich selbst, um die Veränderung der Veränderungsbedingungen zu managen, die das Veränderungspotential anderer Menschen steigern sollen! So muss die Devise des modernen Lehrer:innenberufs wohl lauten.

7 Vgl. OECD, *Wirtschaftswachstum und Bildungsaufwand, Europäische Kulturpolitik*, Bd. 2, hg. im Auftrag der Kulturkommission des Europarates, bearb. von Ernst Gehmacher (Wien/Frankfurt a.M./München: Europa-Verlag, 1966).

Individueller Ausbruch aus dem Hamsterrad?

Im vorherigen Abschnitt habe ich argumentiert, dass die Überlastung in einer auf ökonomisches Wachstum getrimmten Gesellschaft weder ein zufälliges noch ein vorübergehendes Symptom ist. Spätestens wenn Wachstum nicht nur durch technologischen Fortschritt, sondern auch durch Humankapital bewirkt werden soll, scheinen wir Menschen uns stets ändern zu müssen – ohne je genau zu wissen, worin dieser Wandel besteht und ohne die Hoffnung, dass er ein Ende findet, schon gar nicht an Schulen. Mein Argument lautet hier nicht, dass Ökonom:innen oder andere Befürworter:innen reinen Wachstums dies je explizit aussprechen würden. Vielmehr sehe ich darin eine stillschweigende Grundforderung, die nicht zuletzt in Organisationsprozessen wie des *Change Managements* verschiedenste Ausgestaltungen annehmen kann. Ich komme im folgenden Abschnitt hierauf noch ausführlicher zu sprechen. In diesem Abschnitt aber ist mir zunächst daran gelegen, in groben Zügen zu skizzieren, was das neue Zeitdiktat des ökonomischen Wachstums mit uns Menschen macht. Warum, so frage ich präziser, entlarven wir die ständige Anrufung, uns permanent wandeln zu müssen, nicht als eine Zumutung, die wir nicht hinzunehmen bereit sind?

Aus meiner Sicht liegt eine wesentliche Antwort darin, dass der ständige Veränderungsdruck und der Stress, der durch ihn induziert wird, unser ruhiges Nachdenken und damit eine der wichtigsten Quellen von Kritik systematisch zum Erliegen bringt. Metaphorisch gesprochen: Wenn wir erst einmal ins Hamsterrad eingestiegen sind, dann mangelt es uns an der Fähigkeit, während des ständigen Drehens den Überblick zu behalten und die Möglichkeiten des Ausstiegs zu durchschauen und zu ergreifen. Warum dies so ist, kann vielleicht ein kurzer Exkurs in die Kognitionswissenschaften veranschaulichen. Eines ihrer bekannten Modelle geht davon aus, dass unser gesamtes Bewusstsein aus zwei Teilen besteht: einem nachdenklichen, gewissenhaft arbeitenden und bewusst gestaltbaren Teil und einem eher reflexhaften, intuitiven und zumeist nicht der bewussten Kontrolle unterliegenden Teil.⁸ Der Unterschied zwischen diesen beiden Teilen liegt nicht allein im Grad der Möglichkeit ihrer Reflexion und damit ihrer bewussten Kontrolle durch unseren Verstand, sondern auch in der Schnelligkeit ihrer Reaktionsfähigkeit: Wenn wir uns für etwas bewusst entscheiden und es dafür sorgfältig durchdenken wollen, dann brauchen wir dafür vor allem eines: Zeit. Fehlt uns diese hingegen, so neigen wir eher dazu, instinkthaft zu reagieren. »Schnelles Denken – langsames Denken«, auf diesen einfachen Unterschied bringt Daniel Kahneman, Preisträger des sogenannten Nobelpreises der Wirtschaftswissenschaften, diese Einsicht.⁹

8 Vgl. etwa Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011).

9 Ebd.

In einer sich immer weiter beschleunigenden Welt, so lässt sich bereit aus dieser kurzen Skizze folgern, hat es unsere Kritikfähigkeit, sofern sie sich aus einem bewussten Innehalten und Nachdenken speist, von vornherein schwer. Denn diese wichtige Quelle des Widerstandes gegen den permanenten Veränderungsdruck versiegt, sobald wir in das Hamsterrad einsteigen und uns dem Zeitdruck beugen! Doch damit nicht genug. Denn nicht nur das Denken verändert sich unter diesem Druck, auch unser gesamtes somatisch-psychisches System kann darunter leiden. Auch wenn Vergleiche dieser Art gewiss nicht unproblematisch sind, so stellen Sie sich einmal kurz vor, sie wandelten auf einer dunklen Straße entlang und entdeckten vor sich plötzlich einen langen, sehr schlanken Gegenstand. Gewohnte, unbewusste Schemata in ihrem Kopf lassen Sie binnen Bruchteilen von Sekunden darin eine Schlange erkennen. Dies wiederum schaltet ihren Körper unverzüglich in den Fluchtmodus. Das Nervensystem des Sympathikus wird über Hormone aktiviert, der Herzschlag steigt, die Muskeln werden in Alarmzustand versetzt, Pupillen und Bronchien weiten sich, während der Magen, Darm, Bauchspeicheldrüse und die Galle ihre Aktivitäten herunterfahren. Kurz: Ihr ganzer Körper ist zur Flucht, und zwar ausschließlich zur Flucht bereit! Er vermag nun Höchstleistungen zu bringen, um Sie aus der Gefahrenzone zu bringen. Was er Ihnen aber nicht mehr ermöglicht, ist, kurz innezuhalten und sich nochmals über den langen, sehr schlanken Gegenstand zu beugen – und ihn vielleicht als das zu entlarven, was er auch sein könnte: ein harmloses Seil.

Dieses Beispiel zeigt: Ob real oder nicht, Reaktionen unter Stress hinterlassen Spuren im Körper ebenso, wie sie die Realität verändern. Meist können wir im Nachhinein nicht mehr feststellen, ob sie überhaupt berechtigt waren. Dies mag nun nicht besonders tragisch sein, sofern uns der Stress nur ab und zu ereilt. Denn dann vermag der Parasympathikus immer wieder die Oberhand zu gewinnen, der treffend auch als Ruhenerv bezeichnet wird: Der Herzschlag sinkt, die Muskeln entspannen sich, und der Körper ist bereit zur Regeneration ebenso wie zur Verdauung und damit zur Gewinnung neuer Energie. Und in diesem Zustand lässt sich dann auch wieder intensiv nachdenken. Wenn aber in einer auf ökonomisches Wachstum getrimmten Gesellschaft Phasen der Ruhe gar keinen eigenen Wert mehr besitzen, dann nötigt uns der Druck ständiger Veränderung permanent in die Stressreaktion des Sympathikus. Doch auf das Dauerfeuer dieses Nervensystems ist weder unser Bewusstsein noch unser Körper eingestellt – wir drohen krank zu werden. Das beständige Drehen des Hamsterrades raubt uns also die notwendigen Ressourcen, um uns daraus zu befreien!

Diese wenigen und gewiss sehr einfach gehaltenen Skizzen vermögen meines Erachtens bereits darauf hinzuweisen, dass es unsinnig ist, an die Einzelnen zu appellieren, vom hektischen Alltag nicht so gestresst zu sein. Appelle solcher Art sind wohl eher dazu geeignet, den Druck der Veränderung noch weiter anwachsen zu lassen. Droht doch das Gebot vermeintlicher Gelassenheit nur als weiterer Punkt

auf der unendlichen To-Do-Liste zu erscheinen und damit das Hamsterrad paradoxerweise noch weiter zu beschleunigen. Was es statt diesem Appell an individuelle Anstrengung bräuchte, wären Maßnahmen systemischer Art auf gesellschaftlicher oder doch zumindest organisatorischer Ebene.

Wenn selbst der organisatorische Wandel nur noch auf den Wandel setzt

Man könnte meinen, dass das *Change Management*, wie es mittlerweile auch Bestandteil des organisatorischen Alltags an Schulen geworden ist, geeignet für das Ergreifen solcher Maßnahmen wäre. Doch ich halte es im Gegenteil für einen wesentlichen Faktor, der das Zeitverständnis in Organisationen immer weiter an die beschleunigte Zeit des ökonomischen Wachstumsparadigmas anzupassen sucht. Es stellt damit eher einen gewichtigen Teil des Problems dar als eine Lösung. Diese Einschätzung möchte ich im Folgenden ein wenig ausführlicher skizzieren und begründen.

Dafür möchte ich kurz auf die Geschichte, Systematik und das Menschenbild des *Change Managements* eingehen, die ich andernorts bereits ausführlich beschrieben habe.¹⁰ Zudem werde ich der Frage nach der Systematik permanenter Überlastung in einem dem ökonomischem Wachstumsdiktat unterworfenen schulischen Alltag nachgehen.

Ein für das *Change Management* wichtiges Modell menschlichen Zusammenlebens ist das Kulturebenen-Modell, das ursprünglich von Kurt Lewin stammt und insbesondere von Edgar Schein populär gemacht wurde.¹¹ Insbesondere in seiner allgemein verständlichen Variante legt es nahe, sich die Kultur einer Organisation wie ein Eisberg vorzustellen: Nur ein geringer Teil dessen, was diese Kultur ausmacht, soll für Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation klar erkennbar sein (manifestiertes Verhalten, Artefakte, Erzählungen als die »Spitze des Eisbergs«).

Darunter, gleichsam unterhalb des Radars bewusst-geteilter Aufmerksamkeit (»knapp unterhalb der Wasseroberfläche«) soll sich sodann eine Ebene eher implizit geteilter Wertvorstellungen, Normen und von Prozesswissen befinden. Diese leiten die Handlungen normalerweise an und koordinieren sie untereinander, ohne dabei stets klar ausgedrückt werden zu müssen. Auch wenn für eine:n Außenstehende:n

10 Vgl. dazu in diesem Band: Silja Graupe, »Der manipulierbare Geist. Das Menschenbild hinter dem *Change Management* – und wie man sich dagegen wehren kann,« in *Bildung jenseits der Ökonomisierung. Impulse für ein transformatives Lernen* (Bielefeld: transcript Verlag, 2026).

11 Vgl. Kurt Lewin, »Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change,« *Human Relations* 1, Nr. 1 (1947): S. 5–41. Und Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985).

häufig nicht unmittelbar erkennbar, wissen Menschen innerhalb einer Organisation oft, »wie der Hase läuft«. Sie könnten sich darüber auch relativ schnell verständigen, sollte dies etwa aufgrund von Konflikten oder anderen Koordinationsschwierigkeiten notwendig sein.

Weiterhin geht das Modell davon aus, dass sich darunter noch eine weitere Ebene verbirgt. Diese trägt zwar die gesamte Organisation (»lässt den Eisberg im Wasser schwimmen«), ist als solche aber in den Tiefen des Unbewussten (»weit unten im Ozean«) verborgen. Es sollen grundlegende Annahmen sein, die als Schemata unserer Wahrnehmung unsere Grundverständnisse von uns selbst, der Welt, anderen Menschen und insbesondere von Zeit und Raum prägen. Mit ihrer Hilfe orientieren wir uns im Alltag, ohne sie jedoch selbst zum Gegenstand der Reflexion zu machen. Hier geht es also um unsere tiefsten Selbstverständnisse und Überzeugungen, die uns nicht nur als Individuen, sondern auch als Gemeinschaften prägen.

Um eine lange und verwickelte Geschichte kurz zu machen, maßt sich das *Change Management* an, Organisationen nicht nur auf der Ebene sichtbarer Verhaltensweisen umzugestalten. Auch geht es nicht darum, Prozesse interner Verständigung über zuvor implizite Wertvorstellungen anzuregen, so dass die Mitglieder einer Organisation neue Formen der Kooperation für sich entdecken können. Nein, das grundsätzlichere Ziel des *Change Management* ist es, die tiefste Ebene kultureller Selbstverständnisse umzuformen.¹² Der unbewusste Sockel allen Denkens und Handelns selbst soll zur Veränderung gebracht werden, oder in der Sprache des *Change Management*: Nicht nur erstarrte Routinen, sondern auch festgefrorene Grundüberzeugungen sollen zunächst »aufgetaut«, dann »bewegt« (also gleichsam »umgeschmolzen«) und dann wieder in zu neuer Form »erstarrt« werden.¹³ Dabei sollen die Ziele dieses Prozesses außerhalb der betroffenen Gemeinschaft handelnder Menschen liegen. Schlimmer noch: Die Mitglieder der Organisation (ausgenommen vielleicht die Führungsebene, die die *Change Manager* erst ins Haus holt) sollen die Intentionen hinter dem Veränderungsprozess nicht durchschauen können, da es sich um die Umgestaltung für sie unbewusster Prozesse handeln soll. Zudem sollen die Maßstäbe ihrer Bewertung in diesem Prozess nicht zählen dürfen. Denn das *Change Management* zielt unmittelbar darauf ab, diese Maßstäbe selbst zu wandeln.

Im Kontext dieses Beitrags scheint mir besonders wichtig zu sein, dass die menschlichen Grundannahmen von Zeit im *Change Management* klassischerweise zu den tiefsten zählen. Damit gehören sie auch zu den am hartnäckigsten »erstarrten« und gleichsam in der tiefsten Tiefe unseres Unbewussten verankerten

12 Vgl. etwa Edgar H. Schein, »From Brainwashing to Organization Therapy: The Evolution of a Model of Change Dynamics,« in *Handbook of Organization Development*, hg. von Thomas G. Cummings (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2007).

13 Ebd. Vgl. außerdem dazu erneut Graupe, »Der manipulierbare Geist,« in diesem Band.

Wahrnehmungsmustern. Folglich bedeutet ein »Auftauen« dieser Vorstellungen einen der fundamentalsten und radikalsten Veränderungsprozesse, der im Rahmen des *Change Management* überhaupt erreicht werden kann. Wahrscheinlich klingt der Begriff des »Auftauens« (*unfreezing*) dabei zunächst recht harmlos. Doch er ist es nicht. Allein schon der metaphorische Hintergrund vermag anzudeuten, was hier tatsächlich gemeint ist: Im zu Eis erstarrten Wasser stehen die Moleküle in festen räumlichen Verhältnissen zueinander und bilden eine geordnete Struktur. Fügt man nun von außen (!) Energie hinzu, so lösen sich diese Beziehungen auf, und es entsteht Unordnung. Überträgt man dieses Bild auf eine Organisation, wie auch jede Schule sie darstellt, so bedeutet das: Auch dort werden etablierte Strukturen, die durch Beziehungen und Gewohnheiten gewachsen sind, systematisch von außen gestört. Man will sozusagen extern »Energie« in das System einbringen, damit – ebenfalls von außen intendiert – Chaos entsteht. Schließlich soll mit den tiefsitzenden Gewohnheiten menschlichen Miteinanders gründlich aufgeräumt werden – und zwar auf einer den Mitgliedern der Organisation unbewussten, allenfalls emotional spürbaren Ebene.

Störungen gewohnter zeitlicher Abläufe und Routinen spielen deswegen im Prozess des *Change Managements* eine zentrale Rolle. Stellen Sie sich etwa eine Schule vor, in der Lehrer:innen implizit zu wissen meinen, wieviel lebendige Zeit ein guter Unterricht und eine gut vorbereitete Schulstunde benötigen, und wie ein harmonischer Rhythmus eines Schuljahres oder Halbjahres auszusehen hat. Bricht das *Change Management* nun in eine solche Schule ein, so wird es nicht darum gehen, mit diesen Lehrkräften zu diskutieren, ob ihre Zeitvorstellungen sinnvoll oder verbesserungswürdig sind. Ziel ist stattdessen, diese Vorstellungen zunächst grundsätzlich zu stören, ohne darüber zuvor einen sinnhaften Diskurs zu führen. Schließlich geht das Kulturebenen-Modell davon aus, dass jegliche Form tiefsitzender Grundannahmen bei den Betroffenen nicht ins Bewusstsein dringen können. Deshalb können sie nur durch aktive Störung von Handlungsweisen, die auf diesen Annahmen beruhen, sowie durch emotionale Destabilisierung aufgeweicht werden.

Wenn in einer Organisation »alles seine Zeit hat«, dann muss das natürlich nicht immer gut sein. Es kann auch Ausdruck eines Schlendrians sein, den nicht zuletzt viele Menschen innerhalb der Organisation überwinden wollen. Wesentlich aber ist, dass es dem *Change Management* meist nicht um das bewusste Abstellen eines solchen Schlendrians oder anderer Missstände geht. Denn in der Phase des »Auftauens« geht es eben darum, die Grundstrukturen menschlichen Zusammenlebens *insgesamt* zu erschüttern. Die Organisation soll gleichsam zu einem weißen Stück Papier verwandelt werden, auf dem in den folgenden Phasen neue kollektive Gewohnheiten eingeschrieben werden können.¹⁴ Und hierbei spielt die prinzipielle Abwertung alter Gewohnheiten – ganz gleich ob nun gut oder schlecht – und die Störung

14 Vgl. Ebd.

eingetübter zeitlicher Strukturen eine zentrale Rolle. Praktisch lässt sich dies etwa daran erkennen, wenn im Rahmen von *Change Management* Prozessen neue Ziele so anspruchsvoll gesetzt werden, »dass sie mit bisherigem Verhalten nicht mehr erreicht werden können«; oder wenn neue Möglichkeiten mit dem Hinweis auf die Unfähigkeit verknüpft werden, »diese mit den bisherigen Mitteln zu realisieren«¹⁵ – kurz: wenn Druck auf Einzelne und Gemeinschaft so ausgeübt wird, dass mit den bisherigen zeitlichen Abläufen nicht mehr zu bewältigen ist, was eigentlich getan werden müsste.

Im *Change Management* kann also mit dem »Auftauen« schlicht allein das Ziel verfolgt werden, eine Akzeptanz für den Wandel um des Wandels willen zu schaffen. Nun ließe sich an dieser Stelle gewiss einwenden, dass das Auftauen ja nur eine von drei Phasen des *Change Managements* sei. Könnten also nicht durch die Phasen des Bewegens und vor allem des Festfrierens wenigstens wieder neue zeitliche Strukturen geschaffen werden, in denen sich Menschen erneut orientieren und stabilisieren können? Obwohl hier gewiss die ethische Frage naheliegt, wer einen solchen tiefgreifenden Kulturwandel eigentlich wünschen können sollte, möchte ich mich hier einer anderen Frage zuwenden: Ist es tatsächlich so, dass im Rahmen des *Change Managements* gerade an Schulen tatsächlich wieder ein neues stabiles Zeitverständnis etabliert wird? Der Unternehmensberater Winfried Berner jedenfalls äußert bereits im wirtschaftlichen Umfeld grundlegende Zweifel. So schreibt er: »Der offensichtlichste Einwand gegen dieses Drei-Phasen-Modell ist, dass es die dritte Phase gar nicht gibt: In über 30 Jahren *Change Management* mit Hunderten von Veränderungsprojekten habe ich noch nie ein »Refreezing« erlebt. Kein einziges Mal hat mich ein Vorstand oder Geschäftsführer darum gebeten, seine Organisation nach erfolgter Veränderung wieder »einzufrieren«, sie also wieder in einen starren, statischen Zustand zu versetzen – im Gegenteil: Die meisten waren eher auf der Suche nach Ideen, wie man die gewonnene Beweglichkeit und Veränderungsbereitschaft erhalten und ausbauen könnte, um von den ständig aufeinander folgenden Veränderungen besser gewachsen zu sein [sic!].«¹⁶

Auch wenn ich nicht beurteilen kann, wie die Dinge tatsächlich an den Schulen stehen, so wird hier aus meiner Sicht eine große Gefahr offensichtlich: Selbst wenn die Gründungsfiguren des *Change Managements* einst die Absicht verfolgt haben mögen, Veränderungsprozesse lediglich als Übergänge von einem stabilen (un-

15 Markus Mendelin, *Change-Management im Zusammenhang mit der Einführung des Lehrplanes 21 im Kanton Thurgau 2016–2020, Thementagung vom 8. Januar 2014*, [Foliensatz], archiviert und online abrufbar unter https://web.archive.org/web/20220124051321/https://www.schuletg.ch/library/WS19_Markus_Mendelin_Praesentationsfolien.pdf, S. 14, zuletzt abgerufen am 03. November 2025.

16 Winfried Berner, »Phasenmodelle: Verlauf und Stimmungskurve(n) von Change-Projekten,« *initio Organisationsberatung*, 2016, <https://www.umsetzungsberatung.de/change-management/phasenmodelle-change.php>, zuletzt abgerufen am 14. November 2025.

gewünschten) Zustand zu einem anderen stabilen (gewünschten) Zustand zu etablieren, so scheint es dem *Change Management* heute womöglich nur noch darum zu gehen, Organisationen und ihre Individuen »aufzutauen«. Es scheint sie dauerhaft in einem im hochgradig labilen Zustand der permanenten Überlastung halten zu wollen, in dem Vergangenes nicht zählt und zugleich keine klare Vorstellung eines zukünftig Sollenden erwächst. Damit aber spiegelt das *Change Management* exakt das ökonomistische Verständnis von Veränderung wider, wie ich es eingangs erläutere. Daher lassen sich von ihm, so meine ich, systematisch keine Lösungen für die drängende Problematik der Überlastung erwarten. Vielmehr steht zur Frage, ob es diese Problematik nicht sogar noch gravierend verschärft.

Ausblick

Die Zeitkrise von heute ist nicht nur eine der Beschleunigung. Sicher, unser Leben scheint sich immer schneller zu drehen. Doch der Begriff der Beschleunigung impliziert, es könne sich dabei um einen Bewegungszustand eines gegebenen Körpers handeln, dessen Tempo der Fortbewegung sich lediglich steigert. In einer vom ökonomischen Wachstumsgedanken ergriffenen Gesellschaft wird jedoch nicht einfach nur das Tempo des Lebens gesteigert: Wir sind nicht einfach nur aufgerufen, die gleichen Dinge auf immer schnellere Weise zu tun, sondern die Prozesse, die unser Leben ausmachen, immer wieder über den Haufen zu werfen. Damit verlieren wir jedes Gefühl für eine tatsächlich gelebte Zeit. Der Philosoph Byung-Chul Han schreibt: »Das Gefühl, das Leben beschleunige sich, ist in Wirklichkeit eine Empfindung der Zeit, die richtungslos schwirrt.«¹⁷ Und weiterhin sagt er:

»Die Dyschronie ist nicht das Resultat forcierter Beschleunigung. Verantwortlich für die Dyschronie ist vor allem die Atomisierung der Zeit. Auf diese geht auch das Gefühl zurück, die Zeit vergehe viel rascher als früher. Aufgrund der temporalen Zerstreuung ist keine Erfahrung der Dauer möglich. Nichts verhält die Zeit. Das Leben wird nicht mehr eingebettet in die Ordnungsgebilde oder Koordinaten, die Dauer stiften. Flüchtig und ephemere sind auch Dinge, mit denen man sich identifiziert. So wird man selbst radikal vergänglich.«¹⁸

Was aber tun? Wie mit der »schwirrenden Zeit« der Gegenwart umgehen, für die die Überlastung ein oder gar das bestimmende Charakteristikum ist? Vielleicht fällt es zunächst leichter zu sagen, wo wir auf diese Fragen wohl keine Antworten finden

17 Byung-Chul Han, *Duft der Zeit: Ein philosophischer Essay zur Kunst des Verweilens* (Bielefeld: transcript Verlag, 2009), S. 7.

18 Ebd.

können. Wichtig finde ich in diesem Zusammenhang die Einsicht, dass sich Überlastung nicht durch individuelle Kompensationsstrategien eindämmen lässt. Denn der Anspruch, alles hier und jetzt allein lösen zu müssen, basiert ja bereits auf der Vorannahme eines vom Zeitstrom abgetrennten Ichs: »Die Atomisierung des Lebens geht mit einer atomistischen Identität einher. Man hat nur sich selbst, das kleine Ich. Man nimmt gleichsam radikal ab an Raum an Zeit, ja an Welt, an Mitsein.«¹⁹ Auch scheint es mir nicht länger angebracht zu sein, Veränderung in der Gegenwart mit bloßem Verweis auf eine vermeintlich bessere Zukunft zu rechtfertigen. Jede:r, die:der sich im Hamsterrad der Überlastung bewegt, weiß: Die großen Versprechen nach mehr Ruhe und Erholung in der Zukunft führen oft nur zu neuen Ansprüchen – und damit zu neuer Überlastung in der Gegenwart.

Nein, weder die bereits atomisierte Gegenwart noch eine rosig ausgemalte Zukunft können das Hamsterrad zum Stillstand bringen. Wir brauchen nicht nur alternative Vorstellungen, sondern substantielle andere Erfahrungen von gefüllter Zeit. Von einer qualitativen Zeit also, in der unsere Fähigkeiten mit den Anforderungen prinzipiell harmonisieren können, weil sie beide aus der gleichen Sache, aus dem gleichen Prozess hervorgehen. Auch wenn wir solche Erfahrungen immer seltener machen – besonders in den Schulen –, so zeigt doch die allorts übliche, zumeist negative Rede vom Stress doch, dass wir zumindest noch eine Ahnung des damit verbundenen ungeheuren Verlusts haben. Wenigstens diese Ahnung sollten wir dringend wieder stark und für konkrete Handlungen fruchtbar machen lernen. Vielleicht wäre eine Überlastungsanzeige vieler, vieler Lehrkräfte der erste Schritt? Nicht, um erneut etwas zusätzlich zu tun, sondern um endlich mal wieder etwas zu tun, das von den tausend anderen Dingen zu befreien verspricht. Und um die Verantwortung klar dort zu markieren, wo sie hingehört: auf eine systemische Ebene.

Literaturverzeichnis

- Becker, Gary S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. 3. Aufl. Chicago: University of Chicago Press, 1993.
- Berner, Winfried. »Phasenmodelle: Verlauf und Stimmungskurve(n) von Change-Projekten.« *Initio Organisationsberatung*, 2016. <https://www.umsetzungsberatung.de/change-management/phasenmodelle-change.php>. Zuletzt abgerufen am 14. November 2025.
- Bockelmann, Eske. *Im Takt des Geldes: Zur Genese modernen Denkens*. Springe: zu Klampen Verlag, 2012.

19 Ebd.

- Bröckling, Ulrich. *Das unternehmerische Selbst: Soziologie einer Subjektivierungsform*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag, 2007.
- Brodbeck, Karl-Heinz. »Die Nivellierung der Zeit in der Ökonomie.« In *Befristete Zeit. Jahrbuch Politische Theologie*, Bd. 3, herausgegeben von Jürgen Manemann, S. 135–150. Münster: Lit Verlag, 1999.
- Graupe, Silja. »Humankapital. Wie die Ökonomie das Denken über Bildung bestimmt.« In *Bildung jenseits der Ökonomisierung. Impulse für ein transformatives Lernen*. Bielefeld: transcript Verlag, 2026.
- Graupe, Silja. »Der manipulierbare Geist. Das Menschenbild hinter dem Change Management – und wie man sich dagegen wehren kann.« In *Bildung jenseits der Ökonomisierung. Impulse für ein transformatives Lernen*. Bielefeld: transcript Verlag, 2026.
- Han, Byung-Chul. *Duft der Zeit: Ein philosophischer Essay zur Kunst des Verweilens*. Bielefeld: transcript Verlag, 2009.
- Kahneman, Daniel. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.
- Lewin, Kurt. »Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change.« *Human Relations* 1, Nr. 1 (1947): S. 5–41.
- Mendelin, Markus. Change-Management im Zusammenhang mit der Einführung des Lehrplanes 21 im Kanton Thurgau 2016–2020, Thementagung vom 8. Januar 2014,. [Foliensatz]. Archiviert und abrufbar unter https://web.archive.org/web/20220124051321/https://www.schuletg.ch/library/WS19_Markus_Mendelin_Praesentationsfolien.pdf. Zuletzt abgerufen am 03. November 2025.
- OECD. *Wirtschaftswachstum und Bildungsaufwand*. Europäische Kulturpolitik, Bd. 2. Herausgeben im Auftrag der Kulturkommission des Europarates. Bericht über die OECD-Konferenz in Washington 1961. Bearbeitet von Ernst Gehmacher. Wien/Frankfurt a.M./München: Europa-Verlag, 1966.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Schein, Edgar H. »From Brainwashing to Organization Therapy: The Evolution of a Model of Change Dynamics.« In *Handbook of Organization Development*, herausgegeben von Thomas G. Cummings, S. 39–52. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2007.
- Schultz, Theodore W. »Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities.« In *Economic Research: Retrospect and Prospect*, Volume 6, Human Resources, herausgegeben von Theodore W. Schultz, S. 1–84. New York: National Bureau of Economic Research, 1972.