




Schulen als lernende Organisationen

- A. **Grundlegungen**
- B. **Organisationssoziologische
Besonderheiten von Schulen**
- C. **Deshalb lernen Schulen (normalerweise)
schlecht**
- D. **Was tun?**

Grundlegungen

Organisationen sind Zusammenschlüsse von Personen bzw. Personengruppen, die

- zur Erreichung von gemeinsamen Zwecken kooperieren,
- auf (eine bestimmte) Dauer angelegt sind,
- verfasst sind,
- arbeitsteilig gegliedert sind.



Organisationen haben eine Umwelt, zu der sie in funktionalem Verhältnis stehen. Entweder

- sie nutzen die Umwelt, um ihre Zwecke besser zu erreichen


oder

- die Umwelt hat sie eingerichtet, um ihre Zwecke (oberster Zweck: Überlebensfähigkeit) besser erreichen zu können

In der Realität gehen oft beide Funktionsbeziehungen ineinander über

Unter Lernen soll verstanden werden

- a. allgemein: der spontane Erwerb von Fähigkeiten zur Bewältigung innerer und äußerer Überlebensnotwendigkeiten in der Anwendung von bereits erworbenen Lernroutinen
- b. spezifisch als organisiertes Lernen: die gezielte Vermittlung/Aneignung von Fähigkeiten zum Verständnis, zur Beschreibung, zur Analyse und zur Veränderung innerer und/oder äußerer Natur.



Lernende Organisationen sind solche,
die eine Optimierung ihrer
Zweckerreichung systematisch und als
konstitutives Teilziel verfolgen.

Organisationen sind umso wirksamer

- je ausgeprägter die gemeinsamen Interessen der Organisationsmitglieder sind,
- je klarer die zu erreichenden Ziele sind
- je höher das Engagement der Organisationsmitglieder für die Organisation ist,
- je besser die Regelungsmöglichkeiten (vertikale und horizontale Regelung) in der Verfolgung der Organisationsziele sind,
- je höher der Integrationsgrad zwischen den Organisationsmitgliedern bzw. den Organisationsteilen ist
- je flexibler die Organisation auf Umweltänderungen reagieren kann (wichtigste Voraussetzungen: hohe Kommunikationsdichte und funktionierende Rückkoppelungsprozesse=Lernprozesse)

Organisationssoziologische Besonderheiten von Schulen (unter normalen bis günstigen Bedingungen)

Die Zwecke von Schulen werden von ihrer Umwelt definiert. Es sind vor allem die systemkonstitutiven Grundfunktionen von Erziehungseinrichtungen:

- **Reproduktion**
- **Integration**
- **Herstellung von Leistungschancen**
- **Selektion**
- **Innovation**

Hinsichtlich der Übereinstimmung in den Zielen stehen Schulen unter Zielkonflikten, zumindest Ambivalenzen, z.B:


- Die beiden Hauptgruppen der Organisationsmitglieder (Schüler und Lehrer) haben unterschiedliche Ziele (v.a.: Schüler qualifizieren sich für ein abstraktes Arbeitsleben - Lehrer leben ihr konkretes Arbeitsleben)
- Reproduktion steht im Konflikt mit Innovation
- Integration mit Selektion
- Leistungschancen mit Integration
- dies sowohl hinsichtlich der schulinternen Ziele als auch bei der Erreichung der extern gesetzten Systemziele

Auf der Zielebene kommen zu den Ambivalenzen unklare Zielsetzungen hinzu:

- Zielbeschreibungen sind (vielfach noch) zu abstrakt/umfangreich/inkonsistent
- der geforderte Beitrag der einzelnen Fächer zu den 5 Funktionszielen ist weithin unklar
- die empirische Evaluierbarkeit der zielkonformen Qualitätssteigerung in der Trias Ziel-Prozess-Ertrag ist (noch) nicht hinreichend gegeben
- völlig unklar ist, was passiert (passieren soll), wenn eine schulische Organisationseinheit ihre Zielsetzungen massiv verfehlt

Das Engagement der Organisationsmitglieder ist sehr unterschiedlich

- Schüler sind unmittelbar organisationsverpflichtet (Schulpflicht), Lehrer nur mittelbar (Lebensunterhalt) und nicht alternativlos
- Schüler sind nur max. 6 bis 7 Jahre an der Schule (hohe Fluktuation)
- Lehrereengagement ist weitgehend auf intrinsische Motivation gegründet, was eine hohe Streuung in der Intensität wahrscheinlich macht
- Sisyphossyndrom



Unterkomplexität der Strukturen zur Erreichung der (sehr komplexen!) Organisationszwecke:

- Schulen sind hochgradig homogene Organisationen
- Arbeitsteilung findet nur auf einem niedrigen Niveau statt
- die beiden Hauptgruppen der Organisationsmitglieder sind strukturell stark voneinander getrennt, zudem sehr dominant auf die Lehrer hin ausgerichtet
- Wahrnehmung der Schulorganisation als Rahmen, kaum als Bestimmungsfaktor

Regelungsmöglichkeiten sind vertikal eingeschränkt durch

- Kollegialprinzip
- hohe Sanktionsschwellen
- geringe strukturelle Ausdifferenzierung
- Intransparenz (durch Tabuisierung, amorphe Leistungsmessung, unklare Verantwortlichkeiten)
- weitgehendes Ausblenden von Kosten-Ertrags-Relationen (als grundlegendem Legitimationskriterium)
- unterentwickelte Führungskultur
- intern und extern systematische Unterschätzung der Organisationskomponenten von Schulen

Der Integrationsgrad (= horizontale Regelungsfähigkeit) ist eher gering:

- Individualisierungen dominieren strukturelle Bedingungen
- informelle Interaktion (Cliques) dominiert formelle Interaktion (Teams)
- personelle Autonomie und Autorität dominieren funktionale Beiträge zur Erfüllung eines Teil/Gesamtzwecks
- geringe Kommunikations- und Kooperationsdichte
- geringe Fehler- und Kritikpraxis bei beiden Hauptgruppen der Organisationsmitglieder

Diese organisationssoziologischen Bedingungen erklären u. a.:

- die geringe Zweckerfüllung der Organisation Schule (in Relation zwischen Anspruch/Aufwand und Ertrag)
- schwierige Reformierbarkeit
- geringe Prägkraft auf die Schüler, jedenfalls der intendierten Bildungsbemühungen

Hinzu kommen:

- mangelnde organisatorische Autonomie
- mangelnde Konsequenzen aus Evaluationen
- mangelnde Unterstützung von aussen



Deshalb lernen Schulen normalerweise noch schlecht

Allerdings lernen Schulen, wie alle Organisationen, ständig.

Die Frage lautet also:

**Lernen sie das Richtige in angemessener
Zeit, mit angemessenem Aufwand und
nachhaltig?**



Was tun? (auf der strategischen Ebene)

Generell:

- Ist-Analyse: Entwicklungsprioritäten dort setzen, wo Lernhindernisse mit Wirkungsschwächen einher gehen (Frage: Schwächen ausgleichen oder Stärken ausbauen?)
- „Masterplan“ entwickeln (Frage: ganz/teilweise/nicht schulöffentlich?)
- konkrete Lernprogramme (=Entwicklungsprogramme) an Problemkernen entwickeln
- prozyklisch ansetzen: beginnen, wo am ehesten Veränderungsbereitschaft/Unterstützungspotenzial/geringster Widerstand besteht
- Organisationsperspektive stärken: Corporate Identity, funktionale Differenzierung, Symbolpolitik, Schulmanifest usw.
- Elemente des „Organisationsgedächtnisses“ durchgängig beachten

1) Realistisches Rollenverständnis entwickeln

- Handeln der Schule und in der Schule konsequent an Umweltbezugskreisen (Stakeholders) orientieren
- solche Bezugskreise in das Organisationshandeln einbeziehen, in die Schule holen
- Konkurrenz im Verhältnis zu anderen Schulen offensiv angehen

2) Integration stärken

- Kooperationskultur entwickeln und implementieren (u.a. über funktionale Differenzierung; Gruppenidentifikation bedarf der Abgrenzbarkeit)
- funktional begründete Teamstruktur
- Kritik- und Fehlertoleranz fördern

3) Empirische Evidenzen erschließen

- Aufwands-Ertrags-Kalküle im lernenden Reformhandeln implementieren
(Ressourcenverbrauch muss begründet werden!)
- Transparenz fördern
- Evaluieren statt Benoten
- Rückkoppelungsschleifen als Routinen installieren

4) Geführte Partizipation praktizieren

- Zuständigkeitsprinzip durch Verantwortlichkeitsprinzip ersetzen
- Schulleitung ist verantwortlich für die „politische“ Regelungsfunktion
- Rolle der Schulleitung im Organisationslernen in der Initialisierung und Moderierung konzentrieren
- Eigene Lernschritte der Leitungsgruppe (einschließlich Evaluationselementen) transparent praktizieren
- In den Entwicklungs(=Lern-)schritten gegen das Sisyphossyndrom angehen