

Schulen als lernende Organisationen

- **Grundlegungen**
- **Organisationssoziologische Besonderheiten von Schulen**
- **Deshalb lernen Schulen (normalerweise) schlecht**
- **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

- * **allgemein:** der spontane Erwerb von Fähigkeiten zur Bewältigung innerer und äußerer Überlebensnotwendigkeiten in der Anwendung von bereits erworbenen Lernroutinen
- * **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.

Als für das Lernen von Organisationen fruchtbarste Lerntheorie kann die Konstruktivistische Lerntheorie eingesetzt werden:

- Organisationsmitglieder/Teilgruppen haben individuelle/gruppenspezifische **Konstruktionen** von Wirklichkeit
- Sie integrieren darin externe Wissensangebote (Rekonstruktion)
- Sie suchen diese Wirklichkeit zu ändern (Dekonstruktion): es könnte auch anders sein: wie? Auf welchem Weg?

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)
- Lehrerengagement ist weitgehend auf intrinsische Motivation gegründet, was eine hohe Streuung in der Intensität wahrscheinlich macht
- Sisyphosyndrom

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 erst mal schlecht

Zunächst lernen Schulen, wie alle Organisationen, ständig.

Die Frage lautet also:

Lernen sie das Richtige in angemessener Zeit, mit angemessenem Aufwand und in hinreichender Nachhaltigkeit?

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
- Rückkopplungsschleifen 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 Sisyphosyndrom angehen