Holger Lindemann

Unternehmen Schule:
Organisation und Organisationsentwicklung

V&R

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

Holger Lindemann

Unternehmen Schule: Organisation und Organisationsentwicklung

Theorien, Modelle und Arbeitshilfen für die aktive Gestaltung von Schule und Unterricht

Vandenhoeck & Ruprecht

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

Mit 33 Abbildungen und 22 Tabellen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie, detaillierte bibliografische
Angaben sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-647-70223-0

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter: www.v-r.de

Umschlagabbildung: © COLOURBOX 6641088
Abbildungen, wenn nicht anders gekennzeichnet: Holger Lindemann

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen /
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.
www.v-r.de
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen
schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Gestaltung, Satz und Litho: SchwabScantechnik, Göttingen

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

Inhalt

Vorwort 9

1 Einleitung: Schulentwicklung als Entwicklung von Einzelschulen 15

2 Organisationsmodelle und Organisationstheorie 21
2.1 Grundlegende Vorstellungen von Organisation und Unternehmen 21
2.1.1 Aufbau- und Ablauforganisation 22
2.1.2 Organisation als Maschine (bürokratische und mechanistische Organisation) 23
2.1.3 Organisation als Organismus und Sozialsystem (organische und sozialorientierte Organisation) 26
2.1.4 Organisation als vernetztes System 28
2.2 Formen der Organisationsstruktur 30
2.2.1 Lineare Strukturformen 30
2.2.2 Vernetzte Strukturformen 33
2.2.3 Projektorientierte Strukturformen 35
2.2.4 ›Tatsächliche‹ Strukturformen und ihre Ablauforganisation 38
2.3 Organisation als Kultur und als politisches System 41
2.3.1 Organisationskultur 41
2.3.2 Organisation als politisches System 44
2.4 Organisationsformen von Schule 45
2.4.1 Was für eine Organisation ist Schule? 46
2.4.2 Schule als demokratische Organisation? 51

3 Produkte, Produktplatzierung und Marktorientierung 55
3.1 Die ›Produkte‹ von Schule 55
3.1.1 Dienstleistungen, Produkte und Produktqualität 55
3.1.2 Die ›Produktpalette‹ von Schule 57
3.1.3 Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen als ›Produkte‹ von Schule 65
3.1.4 Der Zusammenhang zwischen ›Produkt‹ und Organisationsform 68
3.2 Anspruchsgruppen, Märkte und Vermarktung 69
3.2.1 Markt, Kunden und Anspruchsgruppen (Stakeholder) 69
3.2.2 Anspruchsgruppenanalyse (Stakeholderanalyse) 72
3.2.3 Absatzchancen und Vermarktungsstrategien 75
3.2.4 Produkt, Markt und Schulform 77
3.2.5 Produktentwicklung und -forschung: Selbstentwicklung und Selbstmarketing von Schülern 79
3.2.6 Schulmarketing und Werbung 82

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

4 Schuleffektivität ... 87
4.1 Was ist Schuleffektivität? ... 87
4.2 Reviews zur Schuleffektivität ... 88
4.3 Strukturmodelle der Schuleffektivität ... 92
4.4 Metaanalysen zur Schuleffektivität ... 94
4.5 Die Bedeutung der Schulorganisation für die Effektivität ... 97
4.6 Schulklima und Schulkultur: Rahmenbedingungen effektiver Schule ... 100
4.7 Zusammenfassung: Schuleffektivität als schwer messbare Größe ... 103

5 Schulische Qualitätsmodelle und -managementsysteme ... 107
5.1 Was ist Qualität? ... 107
5.2 Qualität als ein zentrales Ziel von Veränderungsprozessen ... 109
5.3 Allgemeine Modelle schulischer Qualität ... 111
5.4 Qualitätsmodelle der Bundesländer ... 124
5.5 Zusammenfassung und Gemeinsamkeiten der Qualitätsmodelle ... 128

6 Organisationsentwicklung und Change Management ... 133
6.1 Anlässe für Organisationsentwicklung ... 134
6.1.1 Best Practice ... 135
6.1.2 Next Practice ... 138
6.1.3 Qualitätszirkel, Qualitätsbeauftragte und Bildungsregionen ... 139
6.1.4 Feedback- und Beschwerdemanagement ... 141
6.1.5 Risikomanagement ... 143
6.2 Strategische Ausrichtung von Organisationsentwicklung und Change Management ... 146
6.2.1 Vision, Leitbild, Programm und Aktionspläne ... 146
6.2.2 Bezugspunkte der Organisationsentwicklung ... 153
6.3 Initiierung und Steuerung von Organisationsentwicklungsprozessen ... 159
6.3.1 Initiierung und Beginn von Veränderungsprozessen ... 159
6.3.2 Durchführung der Eingangsanalyse ... 163
6.3.3 Prozesssteuerung durch Steuergruppen ... 171
6.4 Verlaufsmodelle von Organisationsentwicklung und Change Management ... 174
6.4.1 Handlungsforschung als allgemeines Ablaufmodell ... 174
6.4.2 Schrittweise Ablaufmodelle ... 175
6.4.3 Veränderung als Übergang zwischen zwei stabilen Zuständen ... 179
6.4.4 Synergetisches Prozessmanagement ... 183
6.4.5 Architektur und Design von Veränderungsprozessen ... 200
6.4.6 Die lernende Organisation ... 202
6.5 Dynamik, Risiken und Erfolgskriterien der Organisationsentwicklung 204
6.5.1 Rollen in Veränderungsprozessen ... 204
6.5.2 Entwicklungsphasen und Krisen der Organisationsentwicklung 207
6.5.3 Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Organisationsentwicklung 211

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

7 Gelingensbedingungen von Schulentwicklung 217
7.1 Ergebnisse der Schuleffektivitätsforschung zu Faktoren der Schulorganisation und Schulführung 218
7.1.1 Scheerens und Bosker: Meta-Analyse zu Effekten schulbezogener Faktoren auf Schülerleistungen 218
7.1.2 Creemers und Kyriakides: Meta-Analyse zu Effekten der Schulorganisation auf Schülerleistungen 219
7.1.3 Leithwood und Kollegen: LOLSO Studie zu Effekten der Schulleitung auf Schülerleistungen 220
7.1.4 Leithwood und Kollegen: Charakteristika guter Schulleitung 221
7.1.5 Hattie: Meta-Analyse zu Effekten von Schulführung auf die Schülerleistung 222
7.1.6 Brown: Meta-Analyse zur Schulführung 222
7.1.7 Robinson und Kollegen: Meta-Analyse zu Führungsstilen der Schulleitung 223
7.1.8 Waters, Marzano & McNulty: Meta-Analyse zur Wirkung von Schulleitung 224
7.1.9 Bryk und Kollegen: Studie zu Gelingensbedingungen von Schulorganisationsentwicklung 226
7.1.10 Bonsen und Kollegen: Studie zu Schulqualität und Merkmalen guter Schulleitung 228
7.1.11 Zusammenfassung 228
7.2 Ergebnisse von Schulentwicklungsforschung und Implementationsstudien zu Gelingensbedingungen von Schulentwicklung 230
7.2.1 Berman & McLaughlin: Studien zum Erfolg von Schulentwicklung 230
7.2.2 Haenisch: Studie zu Erfolgsbedingungen der Schulentwicklung an Grundschulen 231
7.2.3 Holtappels: Studie zu Erfolgskriterien bei Einführung der Halbtagsgrundschule 232
7.2.4 Holtappels: Lehrerbefragung zu Erfolgskriterien bei Einführung der Halbtagsgrundschule 233
7.2.5 Burkhard & Kanders: Lehrerbefragung zur Einführung von Schulprogrammen 234
7.2.6 Haenisch: Gelingensbedingungen der Schulpogrammentwicklung 234
7.2.7 Holtappels und Müller: Gelingensbedingungen von Schulprogrammarbeit 235
7.2.8 Maag Merki: Erfolgskriterien der Kooperaiton zwischen Lehrern 236
7.2.9 Röhrich: Erfolgskriterien der Entwicklung zur Selbständigen Schule 237
7.2.10 Hargreaves & Fink: Untersuchung zur Nachhaltigkeit von Schulentwicklung 238
7.2.11 Zusammenfassung 240

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

7.3 Zusammenfassungen von Gelingensbedingungen der Schulorganisationsentwicklung in der Fachliteratur 240
7.3.1 Holtappels: Schlüsselmerkmale für das Gelingen von Schulentwicklungsprozessen 240
7.3.2 Holtappels & Rollet: innovationsförderliche Organisationsmerkmale 241
7.3.3 Fend: Erfolgsfaktoren von Schulentwicklung 242
7.3.4 Miles: Gelingensbedingungen der Schulentwicklung 242
7.3.5 Bastian & Rolff: Gelingensbedingungen der Unterrichtsentwicklung 243
7.3.6 Bonsen, Bos & Rolff: ›Treiber‹ von Schulentwicklungsprozessen 243
7.3.7 Bonsen, Bos & Rolff: Herstellen von Entwicklungsfähigkeit 244
7.4 Ein Gesamtmodell der Gelingensbedingungen von Schulorganisationsentwicklung 244
7.5 Was denken Lehrkräfte über Schulorganisation und Schulentwicklung an ihrer Schule? 252

8 Fazit: Schule als kontinuierliche Organisationsentwicklung 257

9 Literatur 259

10 Sachregister 269

Der Autor 271

Code für Download-Material 272

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

Vorwort

Mit dem Buch ›Unternehmen Schule‹ habe ich vor sechs Jahren den Versuch unternommen, Modelle der Führung und Organisation aus den Bereichen Wirtschaft und Bildungsmanagement miteinander zu verbinden, um Schulen Anregungen für ihre Reflexion und Entwicklung zu geben. Mit der aktualisierten und erweiterten Neuauflage schien es sinnvoll, die Themen auf zwei Bände aufzuteilen, um die beiden zentralen Themenbereiche *Führung und Zusammenarbeit* sowie *Organisation und Organisationsentwicklung* deutlicher voneinander zu unterscheiden und nicht zuletzt, um den Umfang der Texte in handlicherer Form zur Verfügung zu stellen.

Im Rahmen der Entwicklung zu mehr Schulautonomie, etwa in Bestrebungen zur Entwicklung einer ›eigenständigen‹ oder ›eigenverantwortlichen‹ Schule, liegt es zunehmend in der Verantwortung, aber auch in der Gestaltungsfreiheit der einzelnen Schule, wie sie sich in allen Teilbereichen ihrer Organisation entwickelt. Hierzu benötigen vor allem Schulleitung und Lehrkräfte Wissen über den Aufbau und die Gestaltung von Organisationen sowie über die Führung von Menschen und Organisationen. Sie brauchen Anregungen und Handlungsmodelle für die aktive Gestaltung ihrer Schule. Die hierzu vorgestellten Modelle betreffen alle Facetten der Schulwirklichkeit von der Zusammenarbeit im Kollegium, über die Schul- und Klassenführung, die Zusammenarbeit mit Schülern und Eltern, die Gestaltung des Unterrichts bis zur Außendarstellung und der Kooperation mit dem Umfeld der Schule.

Die vorliegenden Bücher zur Führung und Organisation von Schule gehen von vier Vorannahmen aus.

1. Schule braucht Führung. Das betrifft Lehrkräfte in ihrem Unterricht (Klassenführung) ebenso wie Schulleitungen (Schulführung) oder die Leitung von Fach- und Jahrgangsgruppen. Das liegt darin, dass diese Personen ohnehin führen, ob sie dies nun wollen oder nicht, ob sie es reflektiert tun oder intuitiv. Die Wichtigkeit der Lehrerpersönlichkeit für das Lernen und Wohlbefinden von Schülern steht – nicht nur durch die Belege in der Hattie-Studie – außer Frage. Die Belege für die Wirkungen guter Führung sind ebenfalls umfangreich.
2. Schule braucht Organisation. Das betrifft Lehrkräfte in ihrem Unterricht (Klassenorganisation) ebenso wie das gesamte Kollegium, einzelne Arbeitseinheiten und die Schulleitungen (Schulorganisation). Das liegt daran, dass alle in der Organisation aktiven Personen ohnehin organisieren, ob sie dies nun

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

wollen oder nicht, ob sie es reflektiert tun oder intuitiv. Die Wichtigkeit der Organisation auf Klassenebene steht im Rahmen von Classroom-Management schon seit Langem im Fokus der Schulpädagogik. Die Wichtigkeit der Organisation auf Schulebene zeigt sich immer dort, wo eine Schule notwendigerweise als gesamte Organisation gemeinsame Vereinbarungen und Richtlinien braucht, die über das Unterrichten im Klassenzimmer hinausgehen. Dort, wo ein rein administrativer Rahmen nicht ausreicht, um Lehrern, Schülern und Eltern ein erfolgreiches Arbeiten und Lernen zu ermöglichen. Dort, wo eine gemeinsame Schulkultur, vergleichbare Lernbedingungen und Unterrichtskonzepte notwendig sind, um jedem Einzelnen gute Möglichkeiten zu bieten.

3. Reflektierte Führung und Organisation brauchen Grundwissen. Wer die eigene Führung und Organisation reflektieren und aktiv gestalten möchte, braucht Wissen über die zentralen Theorien und Modelle sowie Anleitung und Übung, um diese in praktisches Handeln umzusetzen.
4. Bei den Themen *Führung* und *Organisation* kann man von den Modellen der allgemeinen Führungs- und Organisationstheorie bzw. von der Wirtschaft, lernen. Führung und Organisation sind in der Wirtschaft schon länger Themen der Theorieentwicklung und Forschung als in der Schule. Zudem verlaufen die Entwicklungen in der Wirtschaft mit ihren globalisierten Interdependenzen und wechselhaften Märkten weitaus rasanter als die Entwicklung von Schule. Aus den Erfolgen und Misserfolgen von Modellen der Führung und Organisation in der Wirtschaft lassen sich daher viele Anregungen ziehen.

Der Begriff ›Unternehmen Schule‹ soll Schule keinesfalls auf wirtschaftliche oder ökonomische Aspekte reduzieren. Schule soll begriffen werden als eine gemeinsame Unternehmung der beteiligten Personen. Als Gestaltung einer Organisation hinsichtlich gemeinsamer Werte und Ziele. Eine Übertragung wirtschaftlicher Effizienzgedanken auf Schule soll hier daher nachdrücklich abgelehnt werden. Dies gilt umso mehr, wenn man das Kapital und den Gewinn von Schule maßgeblich auf einer ideellen Ebene individueller Entwicklung einerseits und sozialer Entwicklung andererseits definiert. Es geht um pädagogische Effizienz und Effektivität: Mit den zur Verfügung stehenden Mitteln das Bestmögliche für den Einzelnen und die soziale Gemeinschaft zu erreichen.

Nicht Organisation, Führung, Effektivität oder Effizienz sind verwerflich, sondern immer nur die Ziele, zu denen sie genutzt werden. Definiert man diese Ziele mit den Stichworten Bildung, individuelle Entwicklung, soziale Entwicklung, Chancengleichheit, Teilhabe, Demokratie – und dergleichen mehr – wird klar, dass es nicht um eine Fließbandorganisation gehen kann, nicht um Zeit- und Finanzökonomie oder um eine Neoliberalisierung von Schule, sondern um Zeit und Raum zum Lernen, Zeit und Raum für Gemeinschaft, Zeit und Raum für demokratische Entscheidungsprozesse, Zeit und Raum für Teilhabe, aber auch: Zeit und Raum für Muße und Kultur. Dies aktiv zu gestalten soll mit den vorliegenden Büchern unterstützt werden.

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

Soziale Systeme – und eben auch Schulen – bilden immer eine Organisation aus, entwickeln immer Führungsstrukturen. Die Entscheidung, die eine Schule treffen muss, ist, wie reflektiert dies geschehen soll und welchen gezielten Einfluss sie darauf nehmen möchte.

Überträgt man Ideen der Organisationstheorie und Organisationsführung auf Schulklassen und Schulen, erscheinen viele Fragen der Gestaltung von Schule und Unterricht aus einer anderen Perspektive, die es erlaubt, neu und anders über Schulorganisation nachzudenken:

- Was für eine Organisation ist Schule überhaupt?
- Wie und mit welchem Ziel soll sie geführt werden?
- Was ist das ›Produkt‹ von Schule?
- Was ist ihr ›Markt‹?
- Wer soll in ihrer Organisation welche Rolle einnehmen?
- Was kann man dazu beitragen, dass sich die Mitglieder der Organisation zugehörig fühlen?
- Wie verändert man Organisationen nachhaltig?

Die Bezüge organisatorischen und unternehmerischen Denkens zur Schul- und Unterrichtsentwicklung sind zahlreich und lassen sich sowohl zu einzelnen Schulklassen, Klassenstufen, Fachgruppen und Kollegien als auch zu gesamten Schulen, Schulverbünden und der Kooperation mit dem kommunalen Umfeld herstellen.

Die *Chancen* liegen in einem aktiven Umgang mit schulischen Strukturen; darin, gemeinsam ›etwas zu unternehmen‹. Im Grunde genommen ist dies eine Herangehensweise, die Schulen schon immer gezeigt haben, indem sie als Reform- oder Projektschulen begonnen haben, sich und ihre Organisation selbst zu gestalten. Die verschiedensten Schulpreise und Auszeichnungen sind Zeichen dafür, dass es einzelnen Schulen gelingen kann, Veränderungen herbeizuführen, von denen die Schüler, Lehrer, Eltern und auch das sozialräumliche Umfeld profitieren. Aus einer solchen unternehmerischen Perspektive heraus kann es gelingen, Schule als ein Lernfeld zu gestalten, das dem Leben mehr gleicht als eine klassische Schulstruktur, die eher an eine Verwaltungsbehörde erinnern mag. Es ist nicht zuletzt eine organisatorische Entscheidung, wie eine Schule geführt werden soll: als Bürokratie oder als Lernraum für Demokratie, Kooperation, Delegation und Individualität. Im Rahmen einer Entwicklung zu mehr Eigenverantwortung und Selbstständigkeit von Einzelschulen erlangen Modelle der Organisation, des Managements und der Führung hierbei einen immer höheren Stellenwert.

Die *Gefahren* einer organisatorischen und vor allem einer finanz- und nutzenoptimierten unternehmerischen Sicht auf Schule liegen in einer reinen ›Ökonomisierung von Bildung‹, in einer Infragestellung des Sinns und der Notwendigkeit gleicher Bildungschancen, einer rein finanziellen ›Effizienzsteigerung der Bildungsmaschinerie‹ und in einem möglichen Verlust von Bildung im Sinne von Gemeinschaft oder auch Muße. Ökonomisierung ist eine mögliche unternehmerische Entscheidung, wie sie in vielen Bereichen der Marktwirtschaft beobach-

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

tet werden kann. Man mag jedoch der einzelnen Schule zugutehalten, dass sich durch eine solche Strategie in der Regel kein monetärer Gewinn für die Schule oder ihre ›Manager‹ ergibt. Eine rein finanzielle Effizienzsteigerung bietet daher wenig Anreize auf der Einzelschulebene. Hier bestimmen hoffentlich eher die Prinzipien, Ziele, Visionen, Bildungsgrundsätze und ethischen Vorstellungen der Beteiligten die organisatorische Ausrichtung. Die Gefahr einer Ökonomisierung besteht eher auf der Ebene der Schulverwaltung und der Schulträger – seien dies staatliche, verbandliche oder private, Behörden des Landes oder der Kommune –, die den finanziellen Rahmen für einzelschulische Entwicklungen festsetzen. Die beschriebene Gefahr besteht daher weitgehend auf schulpolitischer Ebene, wenn die Rahmenbedingungen und Strukturmerkmale des Bildungssystems maßgeblich aus ökonomischer Perspektive festgelegt werden. Je stärker die einzelne Schule sich jedoch selbst als Organisation ausrichtet und gestaltet, desto gewappneter mag sie vor einer Formung durch äußere Faktoren sein.

Eine Betrachtung von Schule als Organisation – oder als Unternehmen – nimmt keine Bildungsperspektiven oder Gestaltungsideen vorweg, sichert keine Chancen und schließt auch keine Risiken aus. Theorien und Modelle der Organisation und Führung beschäftigen sich immer mit der Frage des ›Wie‹ in der Gestaltung, nicht mit dem konkreten ›Was‹ oder ›Warum‹. Sie sind ein Instrument oder Werkzeug, dessen Nutzen oder Schaden sich erst zeigt, wenn man beurteilt, wie es verwendet wird. Eine organisatorische Betrachtungsweise von Schule allein ist noch nicht dazu geeignet, die genannten Chancen oder Risiken zu begünstigen. Hierzu bedarf es immer einer Grundhaltung der Beteiligten, die durch ihr Handeln oder Nicht-Handeln erst bestimmen, was für eine Organisation Schule ist bzw. sein soll. Die aktive Auseinandersetzung mit der Organisation schulischer Wirklichkeit kann hierbei zur Entwicklung eigener Wunsch- und Zielvorstellungen sowie zu ihrer aktiven und praktischen Konkretisierung beitragen, die eigene Verantwortung hierfür aber nicht ersetzen.

Das *Ziel* der Bücher zum ›Unternehmen Schule‹ ist es daher, Theorien, die allgemein auf Organisationen angewendet werden, für schulische Kontexte handhabbar zu machen und eine persönliche Positionierung zu ermöglichen. Nicht, um sie unhinterfragt zu übernehmen, sondern um Schule hinsichtlich der Chancen und Risiken ihrer Organisation untersuchen zu können. Es erlaubt so gesehen einen Perspektivenwechsel, indem es eine andere Brille zur Beobachtung von Schule anbietet. Schule wird mit anderen ›Sprachspielen‹ und ›Deutungsmustern‹ beschrieben, was auch andere Erkenntnisse und Gestaltungsideen ermöglicht. Schulische Praxis soll vor dem Hintergrund soziologischer, psychologischer und wirtschaftlicher Modelle der Organisations- und Mitarbeiterführung hinterfragt werden. Eine Positionierung hinsichtlich der angebotenen Modelle soll ausdrücklich durch die Leserinnen und Leser erfolgen und nicht durch den Autor. Hierzu sind zahlreiche Übungen, Reflexionsaufgaben und Fragebögen enthalten, die eine Überprüfung und Veränderung der eigenen Schulpraxis hinsichtlich der dargestellten Theorien ermöglichen, die der Reflexion von Schule und

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

Unterricht als Organisation dienen und Ansatzpunkte für Veränderungsprozesse aufzeigen. Im Rahmen einer Organisationsdiagnose können diese Arbeitshilfen dazu beitragen, das Verhalten und Erleben der Organisationsmitglieder und die Wirkzusammenhänge ihrer Organisation zu erfassen, darzustellen, zu analysieren und nicht zuletzt auch zu gestalten.

Eine organisationstheoretische Betrachtung von Schule ist bei Weitem nicht neu. In zahlreichen Publikationen zur ›Schul- und Unterrichtsentwicklung‹ oder zum ›Classroom-Management‹ haben solche Übertragungsleistungen bereits stattgefunden und Aspekte der Organisations- und Führungstheorie wurden in schulische Kontexte übersetzt und auf schulische Gegebenheiten angepasst, wodurch sie einfacher einzusetzen sind. Diese Übertragung bringt es aber auch mit sich, dass viele organisatorische und unternehmerische Fragen gar nicht mehr grundlegend gestellt, sondern bereits auf ein bestimmtes Bild von Schule reduziert worden sind. Hierdurch werden sie einfacher in ihrer Handhabung, verlieren aber zum Teil auch ihr Potenzial zur kritischen Hinterfragung von Schule und darauf aufbauend ihr enormes Gestaltungspotenzial. Schule nicht schon als eine ›besondere‹ Organisation zu sehen, sondern ganz grundlegend als Organisation, deren Ziele, Ausrichtung, Märkte, Kunden und Strukturen gestaltbar sind, bietet eine sehr grundlegende oder auch radikale Sichtweise, mit dem Vorteil, dass das kritische, kreative und gestalterische Potenzial organisationaler Theorien und Modelle erhalten bleibt.

Oft genug wird in der Schulentwicklung vorausgesetzt, dass klar ist, was das Produkt bzw. die Dienstleistung von Schule ist. In einem noch nicht auf Schule adaptierten Sprachgebrauch lässt sich viel grundlegender fragen: »Was ist das Produkt von Schule?«, »Was ist ihr Markt?«, »Wer sind die Kunden?«, »Was sind meine Aufgaben als Führungskraft meiner Klasse?«, »Was ist der Lohn der Schüler für ihre Arbeit in der Schule?« und dergleichen mehr. Fragen, die eben deswegen äußerst anregend und produktiv sind, weil sie vom schulüblichen Sprachgebrauch abweichen und dazu anregen, Schule neu zu denken.

In einer eigenen Auseinandersetzung mit Organisationstheorie und -führung sowie deren möglichen Bedeutungen für die Gestaltung von Schule soll die Reflexions- und Übersetzungsleistung bewusst den Leserinnen und Lesern überlassen werden. Seien dies Schulleiter als ›Führungskräfte ihrer Schule‹, Lehrer als ›Führungskräfte von Schulklassen‹ und als Beteiligte an schulischen Entwicklungsprozessen, beteiligte Eltern, angehende Lehrer, Bildungspolitiker, Mitarbeiter in Schulverwaltungen oder bei Schulträgern oder andere an der Gestaltung von Schule beteiligte Personen.

Meine Bücher zum ›Unternehmen Schule‹ sind mit der Hoffnung verbunden, dass eine ›im besten Sinne‹ unternehmerische Sichtweise auf Schule und Unterricht dazu führt, dass Schulen und Schulklassen, Lehrer, Schüler und Eltern und nicht zuletzt Schulverbünde und Kommunen ihr eigenes Profil entwickeln und sich ›auf ihrem Markt‹ positionieren. Nicht in der Befolgung organisatorischer Vorgaben und Rezepte, sondern aus eigenem ›unternehmerischem‹ Antrieb.

Hierbei wünsche ich spannende Erkenntnisse und viel Erfolg.

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

Hinweise zur Nutzung der Bücher

Aufbau

Das Buch führt in grundlegende Modelle der Organisation und Organisationsentwicklung ein. Es kann entsprechend der vorgegebenen Kapitelstruktur von vorne nach hinten gelesen werden. Es bietet sich aber auch an, in einzelnen Teilen nachzuschlagen und querzulesen. Die zahlreichen Querverweise zwischen den einzelnen Kapiteln dienen der schnellen Orientierung.

Dieser Band von ›Unternehmen Schule‹ enthält einige Verweise auf Kapitel des Buches ›Unternehmen Schule: Führung und Zusammenarbeit‹. Diese Verweise sind mit der Abkürzung ›F.u.Z.‹ sowie der Kapitelangabe gekennzeichnet.

Übungen

Am Ende vieler Kapitel sind Übungen enthalten, die zu einer Reflexion und der Übertragung auf Schule sowie Diskursprozessen im Kollegium oder der Schulklasse anregen sollen. Ebenso können die Übungen als Gedankenexperiment für die Ausbildung angehender Lehrer hilfreich sein. Hierbei ist anzumerken, dass die Übungen zum Teil anspruchsvoll und auch umfangreich sind, sodass eine Bearbeitung durchaus zeitaufwendig sein kann. Eine Bearbeitung, die über die eigene Reflexion hinausgeht, sollte daher auch mit einer tatsächlichen Veränderungs- und Gestaltungsabsicht einhergehen. Für eine Reflexion der Inhalte des Buches reicht es aber auch, sich allein oder mit einigen Kollegen in Form eines Gedankenexperimentes vorzustellen, welche Ergebnisse es hätte, wenn man die Übung durchführen würde.

Arbeitshilfen

Auf der Webseite zu diesem Buch befinden sich zahlreiche Arbeitshilfen, die sowohl bei der praktischen Gestaltung von Schule als auch zur Übung und Reflexion der vorgestellten Theorien und Modelle eingesetzt werden können.

Die Arbeitshilfen beziehen sich direkt auf die in den Kapiteln dargestellten Modelle und Übungen. Auf diese Arbeitshilfen (AH) wird im Text und in den Übungen verwiesen. Sie können sowohl für die Reflexion als auch für die Organisationsanalyse an Schulen verwendet werden oder als Anregung zur Erstellung eigener Arbeitshilfen dienen. Die Arbeitshilfen werden im PDF und Word-Format zur Verfügung gestellt, damit sie nicht nur in der vorliegenden Fassung verwendet, sondern auch verändert und ergänzt werden können.

Auf Arbeitshilfen zu ›Organisation und Organisationsentwicklung‹ wird beispielsweise mit der Bezeichnung: ›O.u.OE. AH-01‹ verwiesen, auf Arbeitshilfen zu ›Führung und Zusammenarbeit‹ mit der Bezeichnung ›F.u.Z. AH-01‹.

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

1 Einleitung: Schulentwicklung als Entwicklung von Einzelschulen[1]

Betrachtet man Schulentwicklung und die damit zusammenhängende Forschung, lässt sich im deutschsprachigen Raum ein Wandel beobachten, der in den 1990er-Jahren einsetzte und stärker auf die Output-Steuerung als auf die Input-Steuerung von Schulen fokussierte (vgl. Schwippert u. Goy, 2008, S. 392; Altrichter u. Maag Merki, 2010, S. 15). Anstatt Schulen maßgeblich von übergeordneter Ebene mit Reformen und Erlassen zu steuern, sollen Schulen individueller dabei unterstützt werden, guten Unterricht und gute Schülerleistung zu erreichen. Der Wandel hin zu einer Stärkung der Autonomie von Einzelschulen in der Schulentwicklung ging mit der Erkenntnis einher, dass ›gute Schulen‹ nicht primär durch äußere Steuerung entstehen, sondern dass die Gestaltbarkeit von Schule durch innerschulische Akteure bedingt ist (vgl. Wenzel, 2008, S. 425). Diese Feststellung wurde pointiert gar als ›Krise der Außensteuerung‹ bezeichnet (vgl. Rolff, 1998, S. 299). Besonders in Folge der Ergebnisse der ersten Pisa-Studie wird jedoch versucht, zumindest das Controlling vermehrt über das äußere System wie über Schulinspektion, Vergleichsarbeiten oder das Zentralabitur zu steuern (Dedering, 2012, S. 77 ff.). Es kann sogar behauptet werden, dass die PISA-Ergebnisse instrumentalisiert werden, um eine schon vorher bestehende politische Vorgehensweise zu begründen (ebd.; 83). Die Regulationsmechanismen der Schulentwicklung befinden sich demnach in einem Prozess wandelnder Formen der Außensteuerung einerseits und der Unterstützung von Selbststeuerung andererseits. In schulpolitischen Diskursen zeigen sich unterschiedliche Strömungen, die mehr oder weniger Autonomie für Schulen fordern. Als Kontrollgrößen finden sich in allen Bundesländern verschiedene Vergleichsinstrumente, wie Parallelarbeiten, zentrale Abschlussprüfungen, Lernstandserhebungen sowie die Beteiligung an nationalen und internationalen Schulleistungsstudien.

Der Wirkungsgrad eingesetzter Mittel für die Erreichung von Bildungszielen steht hierbei im Zentrum der Forschung und der Steuerung von außen. Die zahlreichen Leistungsvergleichs- und Schulqualitätsuntersuchungen stellen hierzu sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene Daten zur Verfügung, die beispielsweise das mathematische, naturwissenschaftliche und sprachliche Verständnis oder die Problemlösekompetenz und Chancengleichheit von

1 Dieses Kapitel ist eine aktualisierte und erweitere Fassung von Kapitel 2.1.1 aus: Lindemann, H. (2013). Wie Schulentwicklung gelingt. Einschätzungen von Lehrern und pädagogischen Mitarbeitern zu Gelingensbedingungen von Schulentwicklung an ihrer Schule. S. 14–17. Weinheim: Beltz-Juventa.

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

Schülerinnen und Schülern vergleichen (vgl. Schwippert u. Goy, 2008, S. 400–416). Die darauf aufbauende Fragestellung befasst sich damit, wie es einzelnen Schulen gelingt, gute Ergebnisse zu erzielen. Die Herangehensweisen und Konzepte ›guter Schulen‹ sind hierbei vielfältig und lassen sich weder verallgemeinern noch als funktionierende Modelle für alle Schulen standardisieren.

Die mit diesen Erkenntnissen einhergehende *Fokussierung auf die Entwicklung von Einzelschulen* schlägt sich auch in den Steuerungsmodellen der Landesregierungen nieder, die Formen eigenständiger, selbstständiger oder (teil-)autonomer Schulen etabliert haben und somit vermehrt auf eine Eigensteuerung der Schulen setzen (vgl. Rolff, 2005, S. 49; Klieme et al., 2005, S. 68; Holtappels, 2003, S. 103 f.; Fend, 2008, S. 202). Schulorganisationsentwicklung als Entwicklung von Einzelschulen bedeutet jedoch für Schulleitungen, Lehrer, pädagogische Mitarbeiter und nicht zuletzt für Eltern und Schülerschaft einen großen Wandel im Vergleich zu vorhergegangenen Ideen schulischer Entwicklung und erfordert erweiterte Kompetenzen in der organisatorischen Gestaltung der Schule. Frühere Vorstellungen schulischer Organisation wandelten sich von

> »Schule als Bürokratie […], die im Wesentlichen durch Gesetze, Verordnungen, Erlasse und Anweisungen ›von oben‹ gestaltet und gesteuert wird, hin zu einer Vorstellung von Schule, innerhalb derer die Akteure vor Ort – also Lehrer, Schulleitungen, Eltern und Schüler – in eigener Verantwortung erforderliche Maßnahmen der Konflikt- und Problemlösung, der Entwicklung und Profilierung, der Modernisierung und eventuell auch der Haushaltsgestaltung und der Personalentscheidung selbst treffen – natürlich innerhalb des gesellschaftlich verantworteten Rahmens« (Wenzel, 2008, S. 427).

Der Wandel von einer ›außengesteuerten Bürokratie‹ zu einem ›eigenständigen Unternehmen‹ ist jedoch – abgesehen von Reformschulen und einzelnen ›Leuchttürmen‹ – weitgehend spurlos an vielen Schulen vorbeigegangen. Zwar werden Leistungen und teilweise auch Qualität von Schulen überprüft und verglichen, eine unternehmerische Sichtweise von Schule und die dafür notwendigen Kompetenzen sind jedoch noch lange nicht in den Schulen angekommen. »Schülerleistungserhebungen und Vergleichsstudien mit bloßen Leistungsdaten haben vornehmlich Bedeutung für die Einschätzung der Ergebnisqualität im Bildungssystem, sie bringen jedoch keineswegs schon Schulentwicklung in Gang« (Holtappels, 2003, S. 39). Das Wissen um die geforderte ›Output-Qualität‹ gibt zum einen keine Hinweise über die dazu notwendige ›Struktur- und Prozessqualität‹, zum anderen kann ein definierter Output durch verschiedene Formen der Struktur- und Prozesssteuerung erreicht werden. Letztlich sind auch organisationsexterne Faktoren bedeutsam, deren Auswirkungen auf die Organisation bedacht werden müssen und die für jede einzelne Schule sehr unterschiedlich sein können.

Bezogen auf den weltweit festzustellenden Trend einer *Dezentralisierung im Bildungswesen* und einer zunehmenden Autonomie von Schulen müssen zudem noch weitere Aspekte kritisch angemerkt werden:

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

1. Zum einen existieren sehr unterschiedliche Modelle und Vorstellungen davon, welche Handlungsspielräume den einzelnen Schulen eingeräumt werden sollen (vgl. Barrera-Osorio, Fasih u. Patrinos, 2009, S. 17 ff.). Zentralisation und Dezentralisation sind hierbei keine Entweder-oder-Kategorien, sondern bilden vielmehr ein Kontinuum aus quantitativ und qualitativ unterschiedlichen Ausprägungen (vgl. Barrera-Osorio, Fasih u. Patrinos, 2009, S. 22; Zajda u. Gamage, 2009, XVII).
2. Zum anderen handelt es sich bei diesem Trend um eine sehr ambivalente Entwicklung, die sowohl demokratische und partizipative Bestrebungen reflektiert als auch ökonomische, wenn nicht sogar neoliberale Strömungen in der Bildungspolitik, die maßgeblich auf die Effizienz von Bildung ausgerichtet sind (vgl. Zajda u. Gamage, 2009, XV f.). Es müssen somit auch verschiedene treibende Kräfte differenziert werden, die Dezentralisation und Schulautonomie vorantreiben (vgl. Caldwell, 2009, S. 56):
   - Bestrebungen nach weniger Kontrolle und Uniformität und nach mehr Freiheit und Differenzierung,
   - Interesse an der Verringerung der Größe und damit auch der Kosten für die Aufrechterhaltung einer großen zentralen Bürokratie,
   - Versuche zur Erhöhung der Einflussnahme und Einbindung lokaler Gruppen sowie der Region,
   - Der Wunsch nach Professionalisierung auf Schulebene durch die Einbindung der Lehrkräfte in Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse,
   - Die Erkenntnis, dass unterschiedliche Schulen mit unterschiedlicher Schülerschaft und unterschiedlichen Bedürfnissen jeweils individuelle Strategien entwickeln müssen, um diesen gerecht zu werden. Verbunden hiermit zeigen sich Tendenzen, den Wettbewerb zwischen Schulen und somit deren Marktausrichtung zu intensivieren.

Die Idee von Schulentwicklung als Aufgabe der Einzelschule verlangt ein *anderes Grundverständnis von Schule,* unabhängig davon, auf welche treibenden Kräfte diese Bestrebungen nach mehr Eigenverantwortung zurückgeführt werden. Dieses andere Verständnis betrifft die Art der Führung von Schulen ebenso wie ihr Selbstbild, die von ihnen zu erledigenden Aufgaben und die Art und Weise ihrer Zusammenarbeit. Schule muss sich im Zuge der – auch bildungspolitisch vorgegebenen – Veränderung zu mehr Eigenständigkeit und Verantwortung vermehrt als Organisation begreifen, deren Entwicklung eine zentrale Aufgabe aller Beteiligten ist. Mit der Propagierung der ›eigenständigen‹, ›eigenverantwortlichen‹ oder ›selbstständigen‹ Schule durch die Länder nimmt die Bedeutung von Modellen der Schulführung, Schulgestaltung und Organisationsentwicklung – als Strategien der Gesamtentwicklung einer Schule – zu (vgl. Rolff, 2007a, S. 13 f.). Dieses gesamtschulische Denken geht mit einer ›Entprivatisierung der Lehrerrolle und des Unterrichts‹ einher, da sowohl die schulische als auch die unterrichtliche Weiterentwicklung als gemeinschaftliche und auf verbindende Zielvorstellungen ausgerichtete Aufgabe betrachtet wird.

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

Ein umfassender und organisationsorientierter Blick auf Schule erfordert ein anderes Wissen, andere Kompetenzen und ein anderes Selbstverständnis von den an Schule beteiligten Personen, als dies in einem klassischen Verständnis von Schule der Fall war. In einer solchen erweiterten Sichtweise auf Schule müssen die verschiedensten Struktur-, Ergebnis- und Prozessfaktoren der Schule gleichermaßen zum Gegenstand der Evaluation und Weiterentwicklung gemacht werden (vgl. Klieme et al., 2005, S. 72). Diese Tendenzen zu einzelschulischer Entwicklung und zu einem umfassenden Blick auf die verschiedensten Qualitätsfaktoren zeigt sich nicht zuletzt in den schulpolitischen Entscheidungen der Bundesländer, die mittlerweile alle auf eine einzelschulische Entwicklung zur Qualitätsverbesserung von Schule setzen und hierfür umfassende Qualitätsrahmen definiert haben (siehe Kapitel 5: Schulische Qualitätsmodelle und -managementsysteme).

In der Entwicklung von Schulen zu ihrer je eigenen »[…] individuellen Werte-, Kooperations- und Führungskultur, ihrem Schulklima, ihren Partizipationsmöglichkeiten, ihren curricularen Schwerpunkten und spezifischen Unterrichtsangeboten« (Klieme et al., 2005, S. 68) werden hierbei weit umfassendere Anforderungen an Schule gestellt, als dies bei dem alleinigen Fokus auf Schülerleistung und Unterrichtsentwicklung der Fall war. Im Gegensatz zu einer eher individuellen Entwicklung des eigenen Unterrichts und der Förderung einzelner Schüler wird hierbei vermehrt eine gemeinsame Entwicklung und auch Abstimmung von Entwicklungsprozessen gefordert, die zu einer Gesamtentwicklung der Schule als Organisation führen sollen.

Der Begriff der *Schulentwicklung* bildet mittlerweile ein sehr umfassendes Konstrukt, das verschiedene Aspekte beinhaltet. Die wohl geläufigste Unterteilung von Teilbereichen der Schulentwicklung stammt von Hans-Günter Rolff, der die drei Bereiche Organisationsentwicklung, Unterrichtsentwicklung und Personalentwicklung voneinander unterscheidet (vgl. Rolff, 2007a, S. 15 f.; Holtappels, 2003, S. 146). Im aktuellen Diskurs müssen diese Bereiche um Aspekte der Schulsteuerung und Schulpolitik im Sinne äußerer Einflussgrößen erweitert werden (vgl. bspw. Altrichter u. Maag Merki, 2010, S. 20 f.).

In einer differenzierten Beschreibung der Bedeutung von Schulentwicklung müssen viele einzelne Dimensionen in Betracht gezogen werden, die in der Vielfalt aktueller Definitionen von Schulentwicklung zum Ausdruck kommen. In ihrem Versuch, den Begriff ›Schulentwicklung‹ hinsichtlich verschiedener aktueller Definitionen stimmig zu konkretisieren, kommt Katharina Maag Merki zu den vier folgenden Teilbereichen (Maag Merki, 2008, S. 25 ff.):

a) Schulentwicklung ist der systematische, zielgerichtete, selbstreflexive und für die Bildungsprozesse der Schüler/innen funktionale Entwicklungsprozess von Schulen, Schulnetzwerken und Bildungsregionen im Kontext des gesamten Bildungssystems und ihrer Zielvorgaben mit dem Ziel der Professionalisierung der schulischen Prozesse.
b) Schulentwicklung entspricht einem selbstreflexiven Prozess der Verarbeitung von internen und externen Zielvorgaben und Ergebnissen von internen und

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

externen Monitoringverfahren mit dem Ziel der Gestaltung einer optimalen Lernumgebung für die Bildungsprozesse der Schüler/innen.

c) Schulentwicklung basiert auf von verschiedenen innerschulischen Akteursgruppen geleisteten Transformations- und Rekontextualisierungsprozessen gesetzlicher und reglementarischer Vorgaben schulischen Handelns und hat zum Ziel, diese im Hinblick auf die Zielerreichung zu optimieren.
d) Schulentwicklung ist sowohl Ergebnis wie auch Ausgangspunkt für die Erreichung einer hohen Schulqualität in der Einzelschule, in einem Schulnetzwerk oder einer Bildungsregion.

Als *Definition von Schulorganisationsentwicklung* soll jedoch eine möglichst einfache und zusammenfassende Formulierung Verwendung finden, die auch den befragten Lehrern und pädagogischen Mitarbeitern als Grundlage dienen soll. Da die vorliegende Untersuchung den Teilaspekt der Schulorganisationsentwicklung in den Vordergrund stellt und alle anderen Bereiche der Schulentwicklung ausspart, wurde auf eine allgemeine Definition von Organisationsentwicklung von Lutz von Rosenstiel zurückgegriffen, die er aufbauend auf der Analyse von fünfzig Einzeldefinitionen durch Karsten Trebesch formuliert hat (Rosenstiel, 2007, S. 459; mit Bezug auf Trebesch, 1982):

> »Organisationsentwicklung zeigt sich dann als eine Veränderungsstrategie, die aus dem Gesamtsystem der Organisation heraus verstanden werden muss, sich unter aktiver Mitwirkung der Betroffenen vollzieht, dabei aber mit der Zielsetzung geplant ist, einerseits der Leistungsfähigkeit der Organisation und andererseits der Entfaltung des einzelnen Organisationsmitgliedes zu dienen.«

Eine allgemeine und nicht explizit schulbezogene Definition wurde verwendet, damit die beteiligten Lehrer und pädagogischen Mitarbeiter eine möglichst widerspruchsfreie und von direkten schulischen Implikationen freie Basis zur Bearbeitung des Fragebogens zur Verfügung hatten. Aus dieser allgemeinen Definition von Rosenstiel wurde folgende Formulierung entwickelt:

> Schulentwicklung ist eine auf die gesamte Schule bezogene Veränderungsstrategie, die unter aktiver Mitwirkung der Betroffenen vollzogen wird und das Ziel verfolgt, sowohl der Leistungsfähigkeit der Schule als auch der Entfaltung der einzelnen Schulmitglieder (vor allem der Schüler und Lehrer) zu dienen.

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

2 Organisationsmodelle und Organisationstheorie

In diesem Kapitel werden grundlegende Modelle und Theorien der Organisation vorgestellt und in ihrer Anwendung diskutiert. Das soll ein elementares Verständnis für eine organisationstheoretische Betrachtung von Schule ermöglichen, ohne dabei zu detailliert auf Einzelheiten der Organisationstheorie zu verweisen.

Kapitelübersicht:
- Grundlegende Vorstellungen von Organisation und Unternehmen
- Formen der Organisationsstruktur
- Organisation als Kultur und als politisches System
- Organisationsformen von Schule

2.1 Grundlegende Vorstellungen von Organisation und Unternehmen

Der Begriff der Organisation bezeichnet ganz allgemein die zielgerichteten Strukturen und Abläufe in sozialen Systemen (vgl. Vahs, 2007, S. 14). Jede Firma, jede Schule, jeder Verein oder auch eine Familie verfügen über eine Organisation. Diese Organisation wird zum Teil explizit benannt und koordiniert, ergibt sich aber auch implizit durch das Miteinander der beteiligten Personen in ihrem Umfeld (siehe Kapitel 2.2.4: ›Tatsächliche‹ Strukturformen von Organisationen und ihre Ablauforganisation). Unter einem Unternehmen versteht man eine Organisationsform, die darauf ausgerichtet ist, ›marktfähige Güter oder Dienstleistungen‹ zu erzeugen (vgl. Vahs, 2007, S. 16). Was ›marktfähige Güter oder Dienstleistungen‹ bezogen auf eine unternehmerische Sicht von Schule bedeuten können, ist eine interessante Frage, die durchaus kritisch betrachtet werden muss (siehe Kapitel 1: Einleitung und Kapitel 3: Produkte, Produktplatzierung und Marktorientierung). Wenn Unternehmen prinzipiell auf eine Optimierung ihres Gewinns und Nutzens ausgerichtet sind, ist es eine durchaus berechtigte Frage, welcher Gewinn und welcher Nutzen bezogen auf Schule damit gemeint sein kann: Der Gewinn und Nutzen der einzelnen Schüler (jetzt oder in ihrer Zukunft)? Der Schule als Organisation? Der Eltern? Der Gesellschaft? Der Wirtschaft?

Hier soll es jedoch zunächst nur um verschiedene Vorstellungen und Modelle von Organisation gehen, die ganz allgemein auf alle Organisationsformen übertragen werden können, seien diese nun unternehmerisch oder nicht.

Betrachtet man Schulklassen oder Schulen als Organisation, kann zunächst überlegt werden, welche Form der Organisation damit denn gemeint ist. In der

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

Organisationstheorie gibt es zwar klar abgrenzbare Organisationsmodelle, reale Organisationen sind jedoch in der Regel sehr heterogene Strukturen und bestehen aus Mischformen der verschiedensten Organisationsstrategien (vgl. Bea u. Göbel, 2006, S. 464). Letztendlich können alle Ansätze der Organisations- und Mitarbeiterführung für bestimmte Gestaltungsfragen oder Teilabläufe nützlich sein (vgl. Bea u. Göbel, 2006, S. 567). Für eine organisationstheoretische Betrachtung schulischer Strukturen sollen daher im Folgenden maßgebliche Grundideen der Organisation dargestellt werden (zu einer Übertragung auf Schule vgl. auch Dubs, 2005, S. 86–93).

2.1.1 Aufbau- und Ablauforganisation

Bei der Beschreibung und Analyse von Organisation müssen zwei grundlegende Blickrichtungen unterschieden werden: Die Betrachtung des Aufbaus (Gliederung, Organisationseinheiten, Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsverteilung) und die Betrachtung der Abläufe (inhaltliche, räumliche und zeitliche Abfolgen) (vgl. Vahs, 2007, S. 33).

Zur *Analyse des Aufbaus einer Organisation* kann man fragen (vgl. Becker u. Langosch, 2002, S. 153):
- Welche Aufgaben fallen an?
- Wo werden sie erledigt?
- Welche Arbeitsbereiche und Abteilungen gibt es?
- Wer ist wofür verantwortlich?
- Welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sind an wen delegiert?
- Wer hat welchen Aufgabenbereich und welche Handlungsspielräume?
- Wer ist wem gegenüber weisungsbefugt (disziplinarisch, fachlich)?
- Wer ist wem unterstellt (disziplinarisch, fachlich)?
- Welche Stellvertreter gibt es?
- Welche offiziellen Besprechungen in welcher Zusammensetzung gibt es (Besprechungsarchitektur)?

Der Aufbau einer Organisation zeigt sich bezüglich seiner allgemeinen Struktur in sogenannten Organigrammen oder Strukturplänen, bezüglich einzelner Abteilungen oder Positionen in Stellenbeschreibungen und Aufgabenprofilen (siehe F.u.Z. Kapitel 1: Aufgaben und Rollen in der Organisation). Solche Organisationsbeschreibungen sind zunächst abstrakte Darstellungen davon, wie die Organisation sein soll.

Zur *Analyse der Abläufe in einer Organisation* kann man fragen (vgl. Becker u. Langosch, 2002, S. 153):
- Welche Arbeitsabläufe gibt es?
- Wie sind diese dokumentiert?
- Wer entscheidet worüber?

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

- Wer führt etwas aus?
- Welche Arbeitsprozesse laufen parallel und sequenziell?
- Welches Berichtswesen gibt es (Anträge, Formulare, Protokolle)?
- Wer trifft sich wann, wie oft, zu welchem Thema?
- Wie sind Sitzungen strukturiert (Besprechungsabläufe)?
- Welche Befugnisse haben Gremien, Gruppe und Sitzungen: Information, Beratung, Vorschläge, Abstimmung, Entscheidung?

In tatsächlichen Organisationen gibt es sowohl vom offiziellen Aufbau als auch von den offiziellen Abläufen immer Abweichungen, etwa wenn einzelne Personen bestimmte Aufgaben aus pragmatischen Gründen übernehmen, obwohl sie hierfür nicht zuständig sind oder wenn aufgrund von Zeitdruck bestimmte Positionen in der festgelegten Entscheidungshierarchie umgangen werden. Neben allen formalen Aspekten des Aufbaus und der Abläufe einer Organisation gibt es immer auch informelle Gruppen, Gremien und Abläufe, die sich in einer Organisation entwickeln. So kann es zum Beispiel sein, dass bestimmte Entscheidungen, die eigentlich in einer ganz bestimmten Sitzung gefällt werden sollen, schon in Einzelgesprächen vorentschieden wurden, obwohl diese offiziell gar nicht vorgesehen sind. Diese informellen Strukturen und Abläufe machen viele Prozesse effizienter, schließen aber auch offiziell Beteiligte aus oder umgehen offizielle Gremien. Die informellen Strukturen der Organisation gehören zur Organisationskultur, also zu der Wahrnehmung, den Beschreibungen und den Umgangsweisen der Organisationsmitglieder mit dem organisatorisch festgelegten Aufbau und den damit verbundenen Abläufen (siehe Kapitel 2.3.1: Organisationskultur).

Übungen:

A. Beschreiben Sie den Aufbau Ihrer Schule oder Ihrer Schulklasse anhand der aufgeführten Analysefragen.
B. Beschreiben Sie Abläufe an Ihrer Schule oder in Ihrer Schulklasse anhand der aufgeführten Analysefragen.

2.1.2 Organisation als Maschine (bürokratische und mechanistische Organisation)

Bei bürokratischen und mechanistischen Organisationsformen stehen immer wiederkehrende und gleichbleibende Arbeiten im Vordergrund. Das eingängigste Beispiel hierfür ist wohl die Fabrik, die ihre Waren am Fließband produziert. Kreativität oder persönliche Weiterentwicklung stehen hier im Hintergrund, die kostengünstige und effizienteste Produktion im Vordergrund. Unter dem Gesichtspunkt der Kostenoptimierung und Effizienzsteigerung wurde von den Begründern dieser Idee von Organisation wie Max Weber (bürokratischer Ansatz), Henri Fayol (administrativer Ansatz) und Frederick W. Taylor (arbeits-

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

wissenschaftlicher Ansatz) versucht, möglichst viele Abläufe zu strukturieren und zu vereinheitlichen (vgl. Schreyögg, 2003, S. 32 ff.). Ein entscheidendes Element ihrer Organisationstheorien liegt auch in einer klaren und eindeutigen Entscheidungshierarchie, bei Taylor sogar in einer strikten Trennung von ›Kopf- und Handarbeit‹, die durch verschiedene Prüf- und Kontrollinstanzen überwacht wird (vgl. Bea u. Göbel, 2006, S. 77).

Die idealtypische *bürokratische Organisation* lässt sich folgendermaßen zusammenfassen (vgl. Fuchs, 2004, S. 209 f.):

- hierarchische Struktur,
- formalisierte Kommunikation (›Dienstweg‹),
- funktionale Spezialisierung (orientiert am hierarchischen Status),
- detaillierte Regeln, Vorschriften und Ablaufbeschreibungen,
- detaillierte Verwaltung und Dokumentation (Akten, Vorgänge, Laufzettel),
- Trennung von Amt und Person (festgelegte Ämter, die von austauschbaren Personen ›bekleidet‹ werden),
- Entgelt nach hierarchischem Rang (›standesgemäß‹),
- Auslese und Beförderung nach Leistung und Kompetenz,
- zweckrationale Orientierung an ›von oben‹ festgelegten Zielen, Regeln und Abläufen,
- Disziplin und Kontrolle.

Im Zuge der Effizienzsteigerung von Arbeitsprozessen wurden – vor allem durch Taylor und der nach ihm weiterentwickelten Organisationstheorie – nicht nur Formen hierarchischer und logisch begründeter Organisationsstrukturen und -abläufe entwickelt, sondern vor allem auch Versuche zur Einsparung von Zeit, Ressourcen und Geld unternommen. Das Taylorsche *Wissenschaftliche (›Scientific‹) Management* versuchte, den ›einen besten Weg‹ zur Erledigung bestimmter Abläufe zu ermitteln, jedoch lediglich im Sinne der Produktion, nicht der Beschäftigten. Auf der Grundlage von Zeitmessungen, Akkordarbeit, Bewegungsstudien, Differenzial- bzw. Stücklohn und der Auslese von Mitarbeitern wurde alles auf die Effizienz hin ausgerichtet. Dieser ›rationale Einsatz von Menschen und Maschinen‹ hat eine Maximalleistung zum Ziel, wobei der Mensch – als ›an sich faul und arbeitsunwillig‹ – durch Kontrolle und Anreizsysteme zu dieser Leistung gebracht werden muss (vgl. Vahs, 2007, S. 29 f.; siehe auch F.u.Z., Kapitel 1.2: Das grundlegende Menschenbild in der Organisation).

Gute Metaphern für diese Organisationsform sind das Fließband oder die Fertigungsstraße, bei denen letztlich bis zu einzelnen Handgriffen alles standardisiert sein kann, sodass jeder einzelne Mitarbeiter austauschbar ist. Hierbei wurde der Mensch, etwa bei Max Weber, nicht nur als einfaches ›Rädchen im Getriebe‹ gesehen, sondern als jemand, der – durchaus auch aus rationalen Gründen – dazu bereit ist, sich der wissenschaftlich und logisch begründeten Struktur unterzuordnen (vgl. Bea u. Göbel, 2006, S. 65 f.). Abläufe sollen möglichst genau festgehalten und frei von emotionalen Aspekten im Sinne der Effizienz optimiert werden.

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

> »Die Stärken sind sehr einfach zu beschreiben. Mechanistische Ansätze zur Organisation sind nur unter Bedingungen angemessen, unter denen auch Maschinen gut funktionieren: a) wenn eine einfache Aufgabe zu erfüllen ist; b) wenn die Umgebung stabil genug ist, um zu gewährleisten, dass die produzierten Güter dem Markt entsprechen; c) wenn jemand immer wieder genau das gleiche Produkt herstellen will; d) wenn Präzision hoch im Kurs steht, und e) wenn die menschlichen ›Maschinenteile‹ gefügig sind und sich so verhalten wie vorgeschrieben« (Morgan, 2002, S. 44).

Eine starke Bürokratisierung, Hierarchisierung und Aufgabenteilung von organisatorischen Abläufen hat sich jedoch als äußerst ineffektiv herausgestellt, da »sich die eingeforderte Regeltreue zu verselbständigen pflegt; die Mitarbeiter verlieren die eigentliche Zielerfüllung aus den Augen, der Regelgehorsam ist zum Ziel geworden. […] Strenge Regelgebundenheit ist für alle solche Situationen unangemessen und ineffizient, in denen die Umwelt der Organisation einem Wandel unterliegt« (Schreyögg, 2003, S. 35).

Auch Versuche, die Organisation durch Zentralisierung sowie minutiöse Durchstrukturierung und Aufgabenteilung, durch strikte Arbeitsplanung, Zeiterfassung und Spezialisierung zu einer steuerbaren und vorhersagbaren ›Organisationsmaschine‹ zu machen, haben sich nicht durchgesetzt. Neben hohen Kosten für die Überwachung und Einhaltung von Standards ergaben sich vor allem auf Seiten der Belegschaft negative Konsequenzen wie Sinnentleerung, Monotonie, Zeitdruck, Fremdbestimmung bis hin zu daraus entstehenden gesundheitlichen Problemen (vgl. Schreyögg, 2003, S. 42).

Durch eine zunehmende Technisierung wurden viele Bereiche menschlicher Arbeit, die sich maschinell standardisieren ließen, durch den Einsatz von Maschinen, Robotern und Computern ›entmenschlicht‹. Die Frage der Strukturierung von Arbeitsabläufen war hier ein rein technisches Problem. Ergänzt wurde diese Technisierung durch Taylors Versuche, die Arbeitsabläufe zwischen den Menschen im Unternehmen und bei der Nutzung von Maschinen zu effektivieren. Seine Vorgehensweisen bestanden ebenfalls in einer Technisierung, die Fehlerquellen durch Routinen, Automatisierungen und Überwachungsmechanismen vermindern sollte. Es zeigte sich aber, dass sich Menschen und menschliches Miteinander nicht so einfach in mechanistischen Strukturen erfassen und formen lassen. Die Organisation der Technik, die Organisation des menschlichen Miteinanders in den Arbeitsabläufen und die Organisation der Schnittstelle zwischen Mensch und Technik ließen sich nicht mit einem einzigen Denkmuster erfassen und steuern. Technik, Mensch und Technikknutzung verlangen für ihre Beschreibung und Entwicklung nach unterschiedlichen Modellen.

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

Übung:
Beschreiben Sie einen Arbeitsablauf an Ihrer Schule unter den Gesichtspunkten der zeitlichen Optimierung, der Einsparung von Ressourcen, der Effizienz und Austauschbarkeit von Personen und der standardisierten Ergebniskontrolle. Welche Prozesse lassen sich gut auf diese Weise erfassen? In welchen Bereichen könnte eine rein technische Betrachtung sogar hilfreich sein? Bei welchen Arbeitsabläufen wären Widerstände zu erwarten?

2.1.3 Organisation als Organismus und Sozialsystem (organische und sozialorientierte Organisation)

In der Weiterentwicklung der traditionellen Organisationstheorien zeigten sich die veränderten Vorstellungen zuerst in einer vermehrten Hinwendung zu den innerbetrieblichen Beziehungen und zum Verhalten von Menschen in Organisationen. Ausgehend von solchen *›Human Relation Ansätzen‹* wurde zunächst versucht zu verstehen, wie bestimmte Verhaltensmuster und Strukturen in Organisationen entstehen und welche menschlichen Bedürfnisse befriedigt werden müssen, damit Mitarbeiter produktiv arbeiten können (vgl. Schreyögg, 2003, S. 43 f.). Darauf aufbauend wurden dann nicht nur äußere Strukturen und die Grenzen der Organisation untersucht, sondern auch, wie man in die komplexen inneren und äußeren Arbeits- und Beziehungssysteme steuernd eingreifen kann. Hierbei rückten Begriffe wie Sinn, Anreiz, Beitrag zum Unternehmen, Stolz oder Zugehörigkeit ebenso in den Fokus der Betrachtung wie informelle Strukturen, die sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation entstehen (vgl. Schreyögg, 2003, S. 48 ff.).

Letztlich führte der weitere Entwicklungsweg der Organisationstheorie zu der Idee einer Verbindung der bisherigen Strömungen:

1. Die klassischen Modelle mit ihrem Schwerpunkt auf Sach- und Regelstrukturen einer ›entmenschlichten‹ Organisationsstruktur mit menschlichen Beziehungen als auszuschließenden Störfaktoren (siehe oben).
2. Die nachfolgenden Modelle mit der Fokussierung auf menschliche Beziehungen in Organisationsstrukturen und auf die Beziehungen der Organisation zu ihrer Umwelt.

Die Synthese dieser beiden Strömungen in der Form von *›Human Ressource Ansätzen‹* stellte sich der Frage, wie Organisationen gestaltet werden können, um sowohl humanen Beziehungen und Bedürfnissen als auch wirtschaftlichen Interessen gerecht zu werden. »Hier geht es letztlich um den Versuch, Organisationsmodelle zu entwickeln, die gleichermaßen effektiv und human sind. Die Idee ist, die Organisation so zu gestalten, dass über die Erreichung der Individual-

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230

ziele zugleich die Organisationsziele erreicht werden« (Schreyögg, 2003, S. 54). Der daraus abgeleitete Arbeitsbereich der Organisationsentwicklung ist ein sehr heterogenes Theorie- und Praxisfeld, das mit ganz unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen versucht, einen ›geplanten Wandel‹ unter Beteiligung verschiedenster Personen und Gruppen in der Organisation zu entwickeln (ebd.). Die vorgeplante und durchstrukturierte ›Organisation von der Stange‹ gibt es nicht. Dies gilt umso mehr, als jede Veränderung der inneren oder äußeren Umwelt der Organisation eine Veränderung in der Organisationsstruktur und den Arbeitsabläufen notwendig machen kann und somit ein kontinuierlicher Wandel eher die Regel ist als eine lang andauernde Struktur. Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass die Flexibilität in der Gestaltung der Organisation umso höher sein muss, je mehr mit Veränderungen zu rechnen ist.

Diese Organisationsformen orientieren sich z. B. an Gesellschaftstheorien oder an der Evolutionstheorie. Überlebensfähig sind hierbei solche Organisationen:

- die eine gute Kultur mit produktiven und zufriedenen Mitarbeitern etablieren,
- die sich an ihr jeweiliges Umfeld gut anpassen können (z. B. durch eine flexible Marktorientierung, Rückmeldemanagement und Kundenbefragungen),
- denen es gelingt, ihr Umfeld so zu verändern, dass es zu den eigenen Strukturen und Bedürfnissen passt (z. B. durch Monopolbildung, Werbe- und Imagekampagnen oder Absprachen mit der regionalen Politik).

Aufeinander abgestimmte Veränderungen im inneren und äußeren Umfeld sind für diese Form von Organisation entscheidende Faktoren. Ein gutes Beispiel ist sicherlich die Computer- und Elektronikbranche, wo Innovationen anderer Firmen und die rasante Preisentwicklung eine ständige Angleichung innerer und äußerer Bedingungen erforderlich machen.

Gute Metaphern für diese Organisationsform sind ›Ökosystem‹ oder ›Organismus‹, weil sie für ihr Überleben eine gute Abstimmung zwischen innerer und äußerer Umwelt benötigen bzw. weil es sich um eine soziale Gruppe oder Gesellschaft handelt, die entsprechende Abstimmungen und Anpassungen zwischen inneren und äußeren Umwelten und in ihren Beziehungen untereinander vornehmen muss. Je nach Umwelt und den darauf abgestimmten Anpassungsleistungen verändern sich die zu erledigenden Aufgaben und die Beziehungen zwischen den Systembestandteilen, ohne dass diese Veränderungen linear gesteuert werden können.

Übungen:

A. Sammeln Sie Aktionen und Veränderungen an Ihrer Schule, die dadurch erfolgreich waren, dass auch persönliche Bedürfnisse befriedigt werden konnten, und die deshalb funktionierten, weil intensiv auf die Ebene der Beziehungsgestaltung geachtet wurde.

B. Sammeln Sie Aktionen und Veränderungen an Ihrer Schule, bei denen eine gute Abstimmung mit dem Umfeld der Schule entscheidend für das Gelingen war.

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525702239 — ISBN E-Book: 9783647702230