

Systemisch-konstruktivistische Sichtweisen bei der Organisationsentwicklung von Schule

Matthias v. Saldern

Erschienen in: R. Voß (Hrsg.) Schulvisionen. Heidelberg: Auer, 1998

Zusammenfassung

Die Diskussion um mehr Autonomie im Schulsystem ist aus systemtheoretischer Perspektive unvollständig, weil Konzepte wie Redundanz (mehrfache Absicherung von Systemfunktionen) und Evaluation (als Kontrolle, ob das Schulsystem die gesetzlich formulierten Ziele erreicht) nicht im gleichem Maße berücksichtigt werden. Insbesondere werden die Konsequenzen für den Staat als Bildungsverantwortlichen nicht diskutiert. Dieser müßte zur Funktionssicherung des Systems eine höhere Redundanz anstreben. Betriebswirtschaftliche Zugangsweisen vernachlässigen diesen Aspekt. Wenn also bürokratische Kontrollmechanismen aus Kostengründen zurückgenommen werden, dann wird diese Ersparnis wieder ausgegeben werden müssen. Eine Zunahme der Autonomie müßte zudem eine systematische Evaluation des Schulsystems zur Folge haben. Derzeit verläuft die Kontrolle durch die bürokratischen Vorgaben. Werden diese gelockert, dann muß die Erfolgskontrolle später verlaufen. Dabei hat die Transferevaluation eine besondere Bedeutung, weil diese zeigt, ob die vorher absolvierte Bildungsmaßnahme sinnvoll für Studium und Beruf war. Die Ergebnisse der Transferevaluation wiederum hätten erhebliche Konsequenzen für das Schulsystem.

Abstract

In recent years raised a broad discussion about more autonomy for German state schools, which are about 95 percent of all schools. It is shown that more autonomy makes necessary an intensive evaluation of the whole school system. This consequence is based on the high responsibility on the school system formulated in the German constitution. Therefore, the most important task of evaluation is to control the success of the student after school at university or in business. The results of this kind of evaluation must consequently have an effect on the school system.

Die meisten Ansätze einer systemisch-konstruktivistischen Sichtweise von Schule beziehen sich auf Prozesse in der Schule bzw. in der Schulklasse. Hier kann unter dem neuen Ansatz eine Menge zur Verbesserung der schulischen Wirklichkeit beigetragen werden.

Es stellt sich die Frage, ob und inwieweit eine Verbesserung von Schule nur von innen heraus geleistet werden kann. Es ist - so die Vermutung - davon auszugehen, daß auch das Schulsystem gewisse Veränderungen erfahren muß, damit die Schule sich intern weiterentwickeln kann. Im folgenden sollen deshalb aus der Sicht des Bildungsplaners mögliche Veränderungen und deren Konsequenzen diskutiert werden.

Dies erscheint besonders vor dem Hintergrund der oft so bewunderten skandinavischen oder holländischen Modelle, die von einer weitgehenden Autonomie geprägt sind, notwendig. Deutlich wird dies jüngst in dem Bericht der Bildungskommission NRW, in dem so wichtige Dinge gesagt werden, der aber mit einem gewissen, aber nicht hinreichend begründeten Optimismus eine selbständigere Schule fordert. Man sollte nach der anfänglichen Phase der Euphorie die Diskussion wieder ein wenig mehr versachlichen. Denn die Leitfrage ist ja immer, ob sich der Unterricht und das Lernen durch Organisationsänderungen wirklich verändert, oder ob man nur einer neuen Mode aufgesessen ist. Die systemisch-konstruktive Sichtweise kann dazu beitragen.

Die folgende Diskussion verläuft eher auf formaler Ebene. Deshalb sei anfänglich betont, daß der Ausgangspunkt der Überlegungen natürlich inhaltlicher Art sind. Dies ist die Kritik von Hartmut v. Hentig (Schule neu denken) an unserem Schulsystem: Die Tyrannei des Notenbuches, das Mysterium Vorschrift und die Unerbittlichkeit des Stoffes. Er diskutiert inhaltlich, wohingegen die Autonomiediskussion meist auf formaler Ebene verläuft. Auch dieser Beitrag befindet sich auf dieser Ebene, aber nicht, um die inhaltlichen Fragen zu umgehen, sondern - ganz im Gegenteil - weil so zur Lösung dieser Fragen beigetragen werden kann.

Es ist sinnvoll, streng vom Autonomiebegriff auszugehen. Der Begriff wird in der Diskussion meist falsch verwendet. Gemeint ist ja keinesfalls, daß jede Schule macht, was sie will. Es wird diskutiert - und zwar aus gutem Grund - der Schule mehr Selbständigkeit zu geben. Insofern paßt Wolfgang Klafkis Umschreibung der „Erweiterung des Handlungsspielraumes“ besser. Dies wäre eine äußere Reform, die eine innere Reform noch

besser ermöglicht. Denn eines muß man sehen: Innere Reformen sind heute schon möglich, aber oft ist es die Bequemlichkeit und auch Unwissenheit der Kolleginnen und Kollegen, sich z.B. in den weiterführenden Schulen modernen Unterrichtsmethoden zu nähern. Der gesetzlich garantierte pädagogische Freiraum wird hier nicht genutzt, und kann auch oft nicht genutzt werden, weil die Lehrerbildung zu wenig Möglichkeiten des schulischen Arbeitens aufzeigt. Dabei dürfen die positiven Beispiele nicht übersehen werden.

Der Verlauf der Autonomiediskussion erscheint aber verständlich, sind doch eine Vielzahl von Hoffnungen mit einer höheren Selbständigkeit verbunden: Abbau von Ineffizienz und Inflexibilität, stärkere Profilbildung und vor allem der Aufbau eines schülergerechten Lern- und Lebensraumes. Der Begriff aus dem Bericht der Bildungskommission NRW „Haus des Lernens“ beschreibt diese Situation angemessen.

Derzeit werden in der Bundesrepublik einige Möglichkeiten diskutiert, wie man höhere Selbständigkeit für Schulen erreichen kann. Dazu gehört die Einführung einer curricularen Teilhoheit z.B. durch die Abschaffung der Stundentafeln. Auch wird im Bereich des Personalwesens eine Mitsprache der Schulen bei der Einstellung von Lehrkräften ebenso gefordert wie deren flexiblen Arbeitseinsatz sowie die Schulleiterbestellung auf Zeit. An Universitäten ist es schon möglich, dem sog. „Novemberfieber“ (schnelle Ausgabe von Restmitteln, um die Ansätze im Haushalt des nächsten Jahres zu erhalten) zu entgehen. Diese Teilautonomie im Finanzbereich ist auch für den schulischen Bereich möglich. Weitere Ansätze für eine höhere Selbständigkeit sind denkbar.

Man darf aber nicht übersehen, daß besonders unsere Finanzpolitiker in einer höheren Selbständigkeit auch Einsparmöglichkeiten sehen. Manche Befürworter einer höheren Selbständigkeit wollen deshalb gerne die Diskussion ganz abstellen. Hier darf man das Kind nicht mit dem Bade ausschütten, sondern man muß nüchtern Vor- und Nachteile gegeneinander abwägen. Das Schulsystem wird aber durch höhere Selbständigkeit keinesfalls billiger.

Die Autonomiediskussion in Deutschland scheint auch deshalb so gerne geführt, weil unterschiedliche Gruppen durchaus unterschiedliche Vorstellungen darüber haben, was eigentlich von was autonom werden soll: Die Schule von der Bezirksregierung, das Kollegium vom Schulleiter, die Lehrkraft vom Stoffplan? Hier bedarf es einer Präzisierung der Aussagen, schon deshalb, weil sich die damit verbundenen Wünsche ja durchaus widersprechen.

Es ist sinnvoll, auch den Gefahren einer höheren Selbständigkeit ins Auge zu sehen. Es ist nicht einfach, wie es scheint, ein Element eines anderen Bildungssystems in unser Bildungssystem zu integrieren. Die Verschiebungen betreffen dann das ganze System und diese sind kaum mehr vorhersagbar. Ein Grundprinzip des systemischen Denkens ist, an Bestehendem anzuknüpfen. Die unkritische Übernahme aus anderen Ländern muß vorsichtig und kritisch erfolgen, um einer möglichen Überziehung des Konkurrenzprinzips, der Privatisierung und der damit verbundenen Marktängigkeit zu vermeiden.

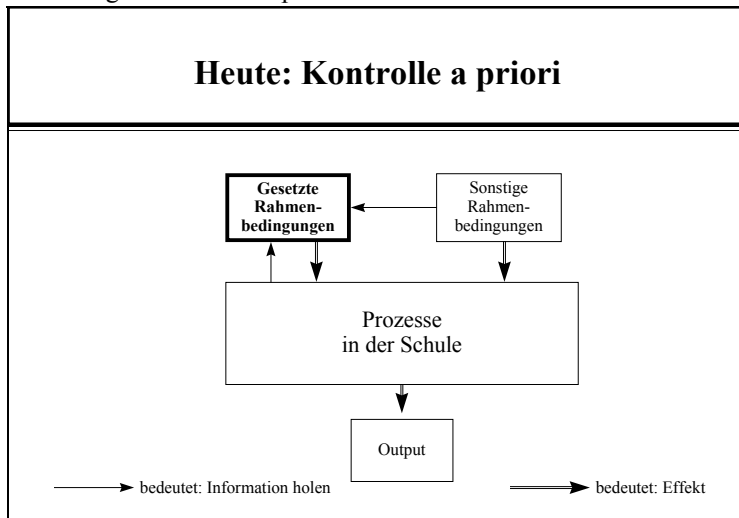
Höhere Selbständigkeit allein führt zudem nicht zwangsläufig zu einer Annäherung an die gewünschten Ziele. Man sieht dies bereits heute deutlich an der doch oft sehr eingeschränkten Nutzung des garantierten pädagogischen Freiraums. Hier bedarf es mehr. Dies wird später Gegenstand der Überlegungen sein.

Schulen können zudem nicht voll autonom sein. Nach unserem Grundgesetz ist der Staat für das Bildungssystem zuständig. Im GG gibt es zwar kein Grundrecht auf Bildung, aber die Ländergesetze sind da eindeutig. Wenn wir uns dazu bekennen, dann bedeutet dies, daß der Staat die Kontrolle über das Schulsystem nicht aufgeben darf. Mehr Selbständigkeit bedeutet allerdings eine Verlagerung des Initiativrechts und eine Verstärkung der schulinternen Selbstorganisationsprozesse. Der Staat gibt also nach unten ab, muß aber gleichzeitig die Kontrolle behalten. Dies macht eine Verstärkung der Evaluation als Kontrollinstrument notwendig.

Oft wird in der Autonomiediskussion auf das Privatschulwesen verwiesen. Auch weit selbständigere System wie in den USA, in England, Holland und Skandinavien haben einen großen Anteil von Privatschulen. Aber sind diese den autonomer als eine deutsche Staatsschule? Natürlich nicht: sie binden sich meist an ein bestimmtes pädagogischen Konzept, brauchen staatliche Fördergelder und weitere Finanzquellen.

An dieser Stelle zeigt sich aber schon ein Problem einer höheren Selbständigkeit. Die deutschen Privatschulen kämpfen um mehr staatliche Gelder. Der Staat trägt in vielen Fällen 100% der Personalkosten und mindestens 50% der Baukosten. Der Staat tut dies nicht ungern, weil das Personal in Privatschulen meist schlechter bezahlt wird. Das Problem dabei ist, daß bei einer solch starken Förderung der Staat keinen Zugriff auf die Schülerschaft hat. Hier liegt die Gefahr einer starken sozialen Selektion, wie wir sie in den Staaten, in England und anderswo beobachten können. Ein solches Vorgehen darf sich Deutschland (Bildung als maßgeblicher Standortfaktor!) nicht erlauben.

Abbildung 1: Kontrolle a priori



Derzeit werden unsere Schulen ja sozusagen von vornherein kontrolliert (Abbildung 1). Der Staat glaubt so, seiner Kontrollpflicht dadurch nachkommen zu können, daß er vorab viel regelt. Wir wissen, daß dies oft zu einer kuriosen Häufung von Verwaltungsvorschriften usw. führt.

Aber ist diese Form der Kontrolle sinnvoll? Eigentlich wissen wir ja gar nicht, ob unsere Bildungsinstitutionen ihre im Schulgesetz formulierten Ziele erreichen. Wir hoffen es nur. Oder man kritisiert. Völlig ungerechtfertigt wird z.B. gesagt, unsere Abiturienten würden in Teilbereichen immer schlechter. Es wird nicht gefragt, was diese Absolventen mehr oder anderes können als die Generation, die sich derzeit zur Kritik erhebt.

Die für solch ein Kontrollsystem notwendige, aber oft belächelte Schulbürokratie hat auch ihre Vorteile. Bürokratie ist prinzipiell vor allem der Garant für einen gerechten Staat. Und dieses sollten wir nicht aufgeben. Im Bildungsbereich gibt es natürlich auch negative Beispiele einer Überbürokratisierung. Das beginnt bei der unsäglichen Idee der Jahrgangsklasse, geht über zum Versuch, 9-10jährige aufgrund von Noten in drei Leistungshäppchen zu teilen (in Europa einmalig) und endet bei dem unsinnigen Versuch, den Studienzugang über den NC zu regeln. Hier gibt es sicherlich viel zu verändern.

Es wurde bereits angedeutet, daß sich die Aufgaben des Staates verschieben würden. Er würde nicht mehr so viel von vornherein bestimmen, sondern der Staat würde nur noch kontrollieren müssen, ob eine Schule ihre gesetzten Ziele erreicht. Der Staat würde also einen Teil seines Initiativrechts abgeben und die Fremdorganisation zugunsten der Selbstorganisation zurückfahren. Wie kann aber kann der Staat unter diesen Bedingungen überhaupt noch steuern?

Hier gibt es schon ein sinnvolles Konzept, daß mit „Steuerung auf Distanz“ bezeichnet wird. Dies macht Sinn aus zwei Gründen: Einmal überschätzt man bisher die Wirkung von direkten Eingriffen in ein System wie z.B. durch Verwaltungsvorschriften. Man kennt doch aus eigener Anschauung, wie viele Möglichkeiten es gibt, eine Anordnung von oben zu unterlaufen. Zum anderen neigen unsere Politiker - nicht aus persönlichen, sondern aus systemtypischen Bedingungen heraus - zu übersteuern. Hat man einmal etwas geregelt, ist es schwer, davon wieder Abstand zu nehmen. Diese Diskussion wird ja auch in ganz anderen Bereichen wie Steuerrecht usw. geführt. Die Schule braucht nicht so viel Steuerung von oben. Schulen können die meisten Probleme vielleicht sogar besser ohne Eingriff von oben angehen, weil Probleme eigentlich dort gelöst werden müssen, wo sie anfallen.

Dies setzt aber voraus, daß Schulen zu *Lernenden Organisationen* werden. Die Ziele der Bildung gibt der Staat vor, den Weg dorthin muß die Schule alleine finden. Aber man muß sehen, daß dadurch das Leben in der Schule nicht unbedingt einfacher wird. Trotz aller Unkenrufe ist es manchmal bequemer, daß „die da oben“ entscheiden. Dies ist für ein selbständigeres System allerdings eine gefährliche Haltung. Man muß dem auf drei Wegen entgegenwirken. Wenn wir unter der Vorbedingung des Beibehalts staatlicher Verantwortung eine höhere Selbständigkeit ansteuern, dann bedeutet dies Veränderungen bzgl. der Sicherung der *Qualität*, einer Stärkung der *Beratung* und einer höheren *Professionalität*.

a) Professionalität

Alle Erfahrungen aus Bildungssystemen, die mehr Selbständigkeit zulassen, zeigen, daß eine Fülle neuer Aufgaben auf die Schulen zukommen wird. Dies hat erhebliche Konsequenzen für die schulinterne Organisation und auf den Alltag einer jeden einzelnen Lehrkraft. Für den Staat bedeutet dies, daß die Lehreraus- und -weiterbildung verändert werden muß. Wer unserer Studiendirektoren kann denn auf Antrieb doppelte Buchführung? Wer hat als Lehrer im Studium gelernt, wie man sozialpädagogische Aufgaben bewältigt, im Team arbeitet und eine schulinterne Evaluation durchführt?

Auch müssen sich die Verantwortlichen in der Schule mit ganz anderen Konzepten von Führung auseinandersetzen und diese auch umsetzen können. Die Prinzipien des systemischen Denkens konsequent im Alltag durchzuhalten wird nach meinem Dafürhalten eines der größten Probleme darstellen. Auch hier bedarf es der intensiven Schulung. Aus dem Managementbereich wissen wir um die Schwierigkeiten einer Umstellung von Führung im Alltag.

Auch werden die Lehrkräfte lernen müssen, daß innovative Prozesse Geduld benötigen. Sie werden mit Unsicherheit leben müssen und gleichzeitig Offenheit und Toleranz predigen lernen. Wie schwer dies ist, sehen wir doch täglich. Es wird somit deutlich, daß man im Bereich der Personalentwicklung einiges leisten muß. Auch deshalb wird der Staat an einer höheren Selbständigkeit nicht sparen. Hier wird ganz im Gegenteil investiert werden müssen.

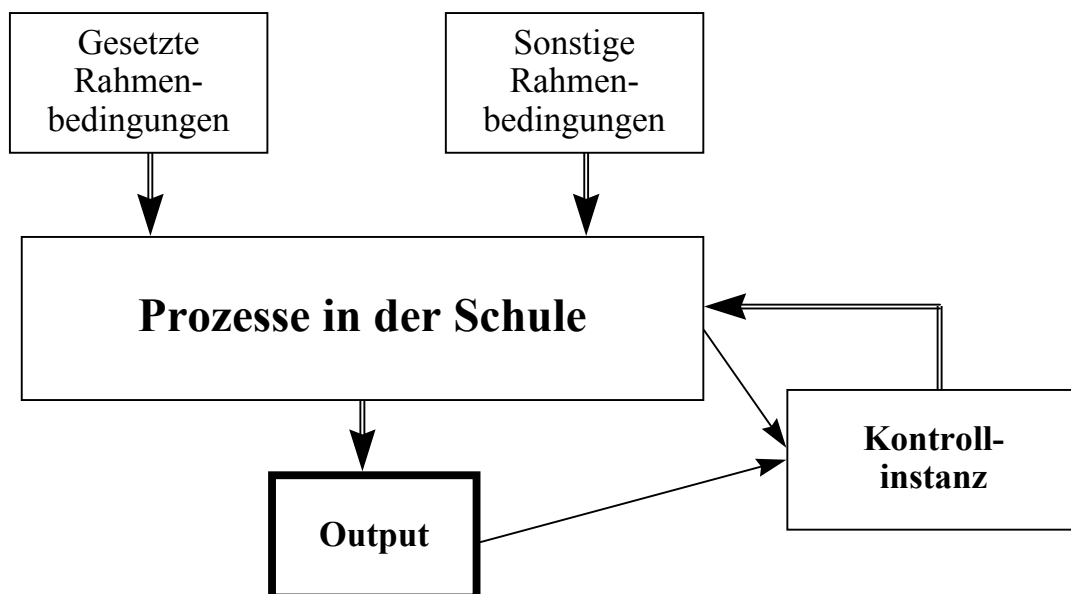
b) Beratung

Dies gilt auch für den Bereich der Beratung. Wenn wir nach dem Subsidiaritätsprinzip Entscheidungen nach unten verlagern, dann müssen wir Ressourcen nachschieben. Nicht nur Geld, sondern auch professionelle Beratung. Mancher Regierungspräsident frohlockt, weil er eine Schulratsstelle einzusparen glaubt. Dies ist ein Irrtum. Für dieses Geld müssen Beraterteams her, die die Schulen auf ihrem Weg auf Anforderung begleiten können. In anderen Ländern (z.B. Holland) wird dies schon praktiziert. Ein erster Weg in der BRD könnte sein, Aufsichts- und Beratungsfunktionen zu trennen.

c) Qualität

Der Staat muß bei höherer Selbständigkeit für die Schulen ein Evaluationssystem aufbauen. Wer das Initiativrecht an die Schulen abgibt und deren Selbstorganisationsprozesse unterstützt, muß ein Kontrollsystem einführen (Abbildung 2). Sonst entgleitet ihm das ganze System.

Abbildung 2: Kontrolle a posteriori



bedeutet: Information holen

==> bedeutet: Effekt

Aber es ist eine andere Art von Kontrolle. Man übersteuert nicht von Anfang an, sondern schaut sich den Output genauer an. Dies könnten überregionale Lernerfolgsmessungen oder auch andere Formen der Leistungskontrolle sein. Unsere vom Sparzwang getriebenen Politiker irren aber auch hier wieder. Eine Verstärkung der Evaluation heißt doch immer noch, daß auch hier Mittel zur Verfügung gestellt werden müssen.

Wir müssen dies aber mit Bedacht tun: In manchen Staaten läuft schon so eine Art der Output-Kontrolle, nicht immer im pädagogischen Sinn. Oft wird nur auf rein kognitive Lernziele geachtet. Fragen der Persönlichkeitsentwicklung - wie in den meisten Schulgesetzen vorgeschrieben - werden kaum beachtet. Dies ist aber das erste und wichtigste Ziel von Schule. Die Schulgesetze sind meist moderner formuliert als man gemeinhin denkt. Nur an der Umsetzung hapert es oft noch.

Man wird sich also an den Gedanken einer verstärkten Evaluation gewöhnen müssen. Evaluation an sich ist ja etwas durchaus sinnvolles. Dahin führen viele Wege, die hier nicht alle beschrieben werden können. Letztendlich braucht man Evaluationsverfahren, die bereits die Planung einer Bildungsmaßnahme unterstützen, genauso wie Methoden, die die Durchführung und natürlich das Ergebnis der Maßnahme kontrollieren. Über die einzelnen Typen von Evaluation ist viel geschrieben worden. In Theorie und Praxis wird allerdings die *Transferevaluation* vernachlässigt. Sie soll aber eigentlich die wichtigste Frage beantworten, nämlich was eigentlich aus unseren Schülerinnen und Schülern geworden ist.

Es mag den Anschein haben, daß hier eine Gegenposition zum weiteren Ausbau einer höheren Selbständigkeit aufgebaut werden sollte. Dieser Eindruck wäre aber falsch. Ganz im Gegenteil scheint eine erhöhte Zuweisung von mehr Verantwortung und Handlungsmöglichkeit ein Weg zu einer besseren inhaltlichen Arbeit in den Schulen zu sein. Aber man muß einen klaren Kopf behalten und genau wissen, was man tut. In der Evaluation als Konsequenz einer höheren Selbständigkeit liegt eine große Chance für eine kindgerechte Schulreform. Insofern schließt sich nun der Kreis: Anfangs wurden bewußt die Prozesse in der Klasse oder Schule ausgeschlossen, die Autonomiediskussion führt aber zwangsläufig wieder genau dorthin.

Weiterführende Lektüre

Saldern, M.v. (1991): *Erziehungswissenschaft und Neue Systemtheorie*. Berlin: Duncker & Humblot.

Saldern, M.v (1995): Zur systemtheoretischen Begründung der Evaluation von Schule. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie*, 1995, 15, 351-358.

Saldern, M.v. (1996): Die Bedeutung der neueren Systemtheorien für die Entwicklung einer Didaktik der Selbstorganisation. In: R. Arnold (Hrsg.): *Lebendiges Lernen*. Hohengehren: Schneider, S. 31-42.

Saldern, M.v. (1997): Zukunftsplanung in komplexen Strategien. In: A. Hauser, R. Neubarth, W. Obermair (Hrsg.): *Handbuch soziale Dienstleistungen*. Neuwied: Luchterhand, S.137-156.