

7. Schulautonomie: Von einer „dummen“ zu einer „lernenden“ Organisation.

Die Qualität der Lehrerverarbeit lässt sich selten verordnen und kaum messen. Der Lehrerberuf gehört - wie die Sozialarbeit oder Tätigkeiten im Gesundheitswesen - zu den Dienstleistungen die nur erfolgreich sein können, wenn die beruflichen Rollenträger auch motiviert sind und gerne mitarbeiten. Wir alle wissen, welche Auswirkungen ein schlecht vorbereiteter, desinteressierter und „ausgebrannter“ Lehrer auf die Schüler und das Arbeitsklima im Lehrerkollegium haben kann. Während sich in den letzten Jahrzehnten diese Erkenntnis langsam verbreitete, wuchsen die bürokratischen Systeme in Schule, Gesundheitswesen, Verwaltung, Wirtschaft und Politik ins unüberschaubare an. Die Schule teilt das Schicksal ähnlicher *Expertenorganisationen* (z.B. Krankenhaus, Wohlfahrtseinrichtungen, Hochschulen): in ihr sind viele qualifizierte Spezialisten versammelt, die in einer veralteten Organisationsform mit unzulänglichen Kommunikations- und Entscheidungsmöglichkeiten ein gemeinsames „Produkt“ erarbeiten sollen. Die Schule als Organisation ist in der Regel konservativ; wenn keine extern stimulierte Notwendigkeit zur Veränderungen zustande kommt, schottet sie sich ab, kreist um sich. Alleine für den Schulbereich in Italien soll es mehr als 20.000 Gesetze und Verordnungen geben (Pernstich 1998, S. 15). Teilweise funktioniert der Schultrieb nur, weil die Lehrer einige vorgegebene Regeln nicht beachten; informelle Systeme blühen und wuchern. Schulen können sich selten aus eigener Kraft heraus innovieren; sie sind „dumme Organisationen“.

7.1 Chancen der Schulautonomie

In der Industrie weiß man schon lange, daß Entbürokratisierung, das Verflachen von Hierarchien sowie die Förderung des „Humanfaktors Mensch“ zu mehr Kreativität, Kostensenkung und Qualitätssteigerung führen können. Auf der anderen Seite sind wir alle in mehr oder weniger autoritären Verhältnissen großgeworden. Eine plötzliche Systemveränderung und Liberalisierung birgt die Gefahr in sich, daß jegliche Autorität und Entscheidung bekämpft wird. Zögerlich und teilweise ungeschickt folgen in Deutschland die öffentlichen Verwaltungen und Schulen dem Trend zur Organisationsreform und Autonomie.

Hierbei spielen schillernde Begriffe eine wichtige Rolle: Verwaltungsreform, Globalhaushalte, Budgetierung, neue Steuerung, out-put-orientierte Steuerung, flache Hierarchien, Supervision, Qualitätsmanagement oder Organisationsentwicklung. Auch die Schulautonomie ist das Kind einer weltweiten Entwicklung, deren Ziele man als Rückzug des Staates (Deregulierung), Qualitätssteigerung und Kostensenkung beschreiben kann. Folge dieses Prozesses ist in Italien auch das „Bassanini-Gesetz“. Für die autonome Provinz Südtirol bringt die Schulautonomie eine Menge Vorteile: dezentrale Entscheidungskompetenzen sowie bessere Berücksichtigung regionaler und örtlicher Besonderheiten; beispielsweise kann man Zuschnitt und Größe der Schule bei Bedarf verändern. Schulen können eigene Rechtspersönlichkeiten werden, Finanzautonomie erhalten und weitere Geldmittel einwerben. Schließlich ist noch eine organisatorische, pädagogische und didaktische Autonomie der Schule möglich - etwa hinsichtlich der Veränderung des Klassenverbandes und des flexiblen Einsatzes von Lehrern. Beachtet werden muß die Anzahl der Mindestunterrichtstage pro Schuljahr, Unterricht an fünf Wochentagen, Lehrereinsatz ist auch im Block möglich.

7.2 Welche Probleme ergeben sich aus der Schulautonomie?

Für alle Beteiligten (Schulaufsicht, Schulleitung, Lehrer, Schüler, Eltern und Öffentlichkeit) steht nun ein Rollenwechsel an. Was früher von „oben“ vorgegeben war kann nun - in unterschiedlichem Maße - selber entschieden werden. Hierzu stehen verschiedene Gremien zur Verfügung (Klassenrat, Schulrat, Elternrat und das Eltern-Landeskomitee). *Schuldirektoren* und *Schulleitung* müssen sich in ihrer neuen Rolle als pädagogische Innovatoren zurechtfinden; sie sollen in erster Linie motivieren, koordinieren und fördern. Wie werden deren Befugnisse künftig aussehen? Wie verhalten sich die *Lehrer*? Wenn nun mehr Entscheidungsraum vorhanden ist, kann es zu einer Polarisierung zwischen verschiedenen Lehrergruppen kommen; etwa bei Auseinandersetzung um „günstige“ Arbeitszeiten oder der Verteilung von Ressourcen. Die *Schüler* und ihre *Eltern* werden zunehmend zu „Kunden“ der Schule. Über die Gremien ist jetzt mehr Mitbestimmung und Öffentlichkeit möglich. Eltern beteiligen sich vermehrt am Schulleben. Wird das ein repräsentativer Querschnitt der Elternschaft sein oder können eher solche Eltern mit speziellen eigenen Interessen auftreten? Möglicherweise werden die mit der Schulautonomie einhergehenden Ansprüche die Schule noch mehr überlasten; soll die Schule doch jetzt schon

vieles kompensieren, was in der Gesellschaft schief läuft: Familienprobleme, Arbeitslosigkeit, Gefahren durch neue Medien, Drogen, Gewalt. Neu ist auch der *Wettbewerb der Schulen* untereinander. Denn nicht nur Privatschulen sind möglich sondern die Schulen unterliegen durch Qualitätsbeurteilung (Evaluation, Qualitätsmanagement) zunehmend einer Vergleichbarkeit und öffentlichen Kontrolle. Diese Ergebnisse können sich auch auf die Schülerzahlen und Mittelzuweisungen auswirken. Engagierte Lehrer und gute Bewertung bringen vielleicht mehr Schüler mit besseren Resultaten und damit auch eine optimale finanzielle Ausstattung an der jeweiligen Schule hervor. In anderen Ländern existieren schon (Privat-) Schulen, die sich ihr Lehrpersonal und auch die Schüler selber aussuchen.

7.3 Gefahr der Gremienwirtschaft

Vieles von dem was früher auf dem Amtswege vorgegeben schien, kann künftig frei verfügbar sein und wird Gegenstand von Mehrheitsentscheidungen oder Vereinbarungen. Es entsteht ein noch unerprobter Raum für Aushandlungsprozesse. Das erfordert mehr Zeit, Geduld und neue Kompetenzen. Vor mehr als zwanzig Jahren begann man in verschiedenen Staaten mit der Reform pädagogischer und sozialer Organisationen; diese wurden von hierarchischen Einrichtungen in Kollegialorgane umgewandelt. Vielfach wurde dort nur diskutiert, unliebsame Entscheidungen hat man in anonymen Gremien hin- und hergewälzt, Leitungspersonen mußten teilweise Beschlüsse ausführen, die sie selber für unsinnig hielten. Es fanden sich in vielen Gremien Zweckbündnisse auf dem Niveau des unteren Durchschnitts zusammen. Diese teilten sich über Mehrheitsentscheidungen die Ressourcen untereinander auf. Die künftige Reform der Schule sollte diese Gefahr autonomer Systeme vermeiden. Wird es gestufte und funktionale Entscheidungsbefugnisse geben; beispielsweise indem jeder nur dort mitentscheiden darf wo er selber betroffen ist und über entsprechende Kompetenzen verfügt? Kann man durch eine Geschäftsordnung vermeiden, daß immer wieder Selbstverständlichkeiten und Routinehandlungen zum Gegenstand von Gremiendiskussionen werden? Werden die Schuldirektoren bzw. Schulleiter eine Art „Vetorecht“ haben, wenn eine formal korrekte Mehrheitsentscheidung zur Konsequenz hat, daß das Pflichtangebot an Unterricht gefährdet ist?

7.4 Schulautonomie benötigt auch neue Kompetenzen

In der Fachliteratur werden bezüglich der Schulautonomie insgesamt sechs, sich teilweise überschneidende Stränge benannt. Unter dem Schlagwort *Schulautonomie* meint man mehr Marktwirtschaft, eine Verwaltungsvereinfachung, mehr Demokratisierung, ein Zurückdrängen des Parteieinflusses, die Stärkung von pädagogischen Initiativen von „unten“ ebenso auch eine Regionalisierung des schulischen Geschehens. Offen ist, welcher Schwerpunkt sich herausbilden wird. Man kann das Gesamtsystem Schule nicht neuen marktmäßigen Bedingungen unterwerfen und dabei zentrale Teile dieses Systems so belassen wie bisher. Wenn für die Schulen individuelle Profilierung, Schwerpunktsetzung, Wettbewerb, Qualitätssteigerung und Evaluation gelten soll, dann auch für die Lehrer und deren Vorgesetzte. Hierzu gehört ein Überdenken der Laufbahnstruktur sowie die Flexibilisierung bei den Gehältern; etwa Festgehalt plus funktions- bzw. leistungsbezogene Zulagen. Aber auch die Vergabe von Leitungspositionen vorerst auf Probe gehört in diesen Katalog. Künftig Schuldirektoren müssen sich für ihr neues Amt durch eine Weiterbildung qualifizieren. Das ist schon ein guter Anfang. Schon lange herrscht in der internationalen Bildungsdiskussion Einigkeit darüber, daß man in Schule oder Hochschule nicht mehr das gesamte Wissen eines Faches erlernen kann. Neben Basiskenntnissen sind vor allem fachübergreifende *Schlüsselqualifikationen* immer wichtiger geworden; hierzu gehören: Kommunikationsfähigkeit, Kooperationskompetenz, Flexibilität, Kreativität, Denken in Zusammenhängen, Selbständigkeit und Fähigkeit zur Problemlösung. Eine Studie des amerikanischen Organisationswissenschaftlers Bennis (1998, S. 191ff) hat gezeigt, daß „geniale Teams“ in Wissenschaft und Industrie in hohem Maße über diese Eigenschaften verfügen. Daraus folgt: die Schule muß sich öffnen für Verfahren die anderswo schon praktiziert werden: Gesprächsführung, Teamarbeit, Organisationsberatung, Organisationsentwicklung, Supervision, Bildungsmanagement, Qualitätsmanagement, Krisenmanagement, interne und externe Evaluation. Das gilt für Lehrer und Schüler.

7.5 Schule als „lernende Organisation“

Bekanntlich sind Lehrer kaum ausgebildet in Bereichen wie Leitung, Konflikt- und Krisenmanagement oder der Anleitung zu neuen pädagogischen Prozessen. Sie müssen im neuen System der autonomen Schule täglich oft auch etwas anderes tun als das, wofür man sie

vor Jahren ausgebildet hat. Zudem stehen sie im Blickpunkt der Öffentlichkeit: Schüler, Eltern, Politik, Medien. Vor allem die Zusammenarbeit zwischen den Lehrern ist, etwa durch schulinterne Fortbildung, verbesserungswürdig. Ungefähr in der Hälfte der Fälle, wenn Lehrer eine externe Beratung benötigen, hängt das „mit der Kooperation unter Lehrern und der Beziehung zur Schulleitung zusammen“ (Scala/Grossmann 1997, S. 148). Die Zufriedenheit der Lehrer im neuen Schulsystem steigt, wenn sie mehr Anerkennung, Mitwirkung, Autonomie, verbesserte Kommunikation und die Gelegenheit erhalten zu zeigen, was sie können. Es muß allerdings Abschied von der Illusion genommen werden, daß Schulen „perfekt“ gestaltet werden können. Das war nicht so im alten System der staatlich gelenkten bürokratischen Schule und das wird auch nicht im neuen System der autonomen Schule der Fall sein können. Es muß aber auch Abschied von einer weiteren Illusion genommen werden: auch die Lehrer sind nicht alle gleich gut, engagiert und aktiv. Möglicherweise werden sich durch die Reformen die Schulen und Teilsysteme der Schulen stärker ausdifferenzieren. Durch Evaluationsergebnisse, Konkurrenz und mehr Öffentlichkeit kommt es zur schulspezifischen Profilbildung, aber auch zu einer mehr oder weniger berechtigten „Rangfolge“ zwischen den Schulen. In den „guten“ Schulen wird die Identifikation aller mit „ihrer“ Schule steigen. Welche Steuerung wird es geben, um „schlechte“ Schulen bzw. Schulen mit schlechten Bedingungen vor dem „Absturz“ zu bewahren? Da wir keine Idealform des „organisatorischen Wandels“ kennen, verfügen wir auch nicht um ein perfektes Rezept. Allerdings können wir folgende Merkmale einer Schule als „lernende Organisation“ festhalten: der Wandel wird als Normalfall geplant; er sollte systemimmanent und direkt gesteuert sein. Wandel gilt als generelle Kompetenz der Organisation (Schreyögg 1996, S. 488ff). Daraus ergeben sich folgende Fragen: müssen sich alle Organisationsmitglieder aktiv am Wandel beteiligen? Das ist nicht notwendig. Sowohl die Lebenspraxis als auch Forschungsergebnisse zeigen, daß es zum Wandel genügt, wenn eine aktive Gruppe tätig wird. Weiterhin: diese „aktive“ Gruppe wird umso erfolgreicher sein, wenn sie die „passiven“ Lehrer nicht diskriminiert, sondern toleriert und zur Mitarbeit einlädt. Jeder der Schule reformieren möchte, muß sich ehrlich fragen, wie sein Verhältnis zu den „Reformern“ und „Beharrern“ ist. Wo steht er mit seinen Zielen, Methoden und Beziehungen im Verhältnis zu diesen beiden Gruppen? Ist die eigene Vorgehensweise möglicherweise kontraproduktiv? Daraus folgt: progressiver organisatorischer Wandel läßt sich nicht durch Mehrheitsbeschlüsse, Gremien oder Manipulation erzwingen. Trotzdem sind verbindliche Mehrheitsbeschlüsse und eventuell auch Anweisungen notwendig, um den formalen Ablauf zu sichern. Bekanntlich sind große Schulkollegien schwer steuerbar; deshalb müssen dort

auch stabile, kommunikationsfähige Subsysteme geschaffen werden. Es ist die Möglichkeit einzuräumen, daß sich in den Schulen funktionsfähige Gruppen von engagierten Lehrern zusammenfinden können, um die Reform voranzubringen. Es muß in jeder Schule eine Steuerung institutionalisiert werden, welche die Leistung und das Engagement eines jeden einzelnen Lehrers belohnt. Wie kann man das in die Praxis umsetzen? Statt am „grünen Tisch“ ein neues Organisationsmodell für viele Jahre festzuschreiben, kann in der Übergangsphase eine wissenschaftliche Begleitforschung des Wandels an einigen Schulen stattfinden. Daraus sollten zusammen mit den Betroffenen Vorschläge für neue Organisations- und Entscheidungsformen unterbreitet werden.

7.6 Literatur

- Altrichter, H. (1998): Autonomie der Schule. Chancen und Grenzen. In: Zwerger Bonell V. (Hg): Die Autonomie der Schulen. Chancen und Grenzen. Bozen: Eigenverlag des Pädagogischen Instituts für die deutsche Sprachgruppe.
- Belardi, N. (1996): Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg: Lambertus (Zweite Auflage: 1998).
- Bennis, W. (1998): Geniale Teams. Frankfurt/.: Campus.
- Scala, K./Grossmann, R. (1997): Supervision in Organisationen. Weinheim und München: Juventa.
- Schreyögg, G. (1996): Organisation. Wiesbaden: Gabler.
- Pedler, M. u.a.: Auf dem Weg zur „lernenden Organisation“. In: Sattelberger, T. (Hg) (1991): Die lernende Organisation. Wiesbaden: Gabler. (Dritte Auflage: 1996).
- Pernstich, A.: Das Bassanini-Gesetz und die Prinzipien der Schulautonomie im Artikel 21. In: Zwerger Bonell V. (Hg): Die Autonomie der Schulen. Chancen und Grenzen. Bozen: Eigenverlag des Pädagogischen Instituts für die deutsche Sprachgruppe.