

RAINER ZECH (Keynote 3)

Schule als widersprüchliche Einheit von Organisation und Unterricht - Konsequenzen für die Qualitätsentwicklung

Organisationsgesellschaft

Wir leben in einer Organisationsgesellschaft; über Organisationen wird eine Gesellschaft handlungs- und entwicklungsfähig. Es gibt Unternehmen, Kirchen, Gerichte, Parteien, Krankenhäuser, Wohlfahrtsorganisationen, Universitäten, Weiterbildungseinrichtungen und eben Schulen. Alle diese Organisationen unterscheiden sich bereits auf dem ersten Blick voneinander; sie funktionieren nicht auf die gleiche Art und Weise. Aber eines haben alle Organisationen gemeinsam: Sie produzieren Leistungen für ihre Kunden - nur darin besteht ihr Daseinszweck. Die Leistungen mögen sich beim Roten Kreuz und bei einem Autohersteller unterscheiden, dass beide aber Ergebnisse für ihre jeweiligen Zielgruppen schaffen müssen ist gleich. Für die Schule bedeutet das, dass sie ihren ausschließlichen Existenzzweck in den Schüler/innen und deren Bildung für die Zukunft der Gesellschaft hat.

Um das jeweils Besondere einer entsprechenden Organisationsform herauszufinden, muss man nach ihrer gesellschaftlichen Funktion und nach ihrer spezifischen Leistung für die Gesellschaft fragen. Dann entdeckt man die Unterschiede. Bekanntlich zeichnet sich unsere moderne Gesellschaft durch eine funktionale Differenzierung aus. Das heißt, gesellschaftliche Subsysteme werden autonom und erfüllen exklusiv spezifische für die Gesellschaft notwendige Funktionen bzw. produzieren exklusiv die von der Gesellschaft oder ihren Teilsystemen benötigten Leistungen. Das Wirtschaftssystem versorgt die Gesellschaft mit Gütern und Dienstleistungen; das Gesundheitssystem bekämpft und heilt Krankheiten, und das Bildungssystem sorgt für die erforderlichen Qualifikationen, damit die gesellschaftlichen Individuen handlungsfähig werden bzw. bleiben und die Wirtschaft funktioniert.

In diesem Text wollen wir uns mit der Beantwortung der Frage beschäftigen, was die Besonderheit des Organisationstyps Schule ausmacht, welche Struktur und welche Funktionslogik sie im Kern bestimmt. Hierbei kommt vor allem die widersprüchliche Einheit von Organisation und Unterricht in den Blick, denn diese macht die Besonderheit von pädagogischen Organisationen aus.

Organisationsbegriff

Der Begriff *Organisation* hat zwei Bedeutungen. Zum einen bezeichnet er die Tätigkeit des praktischen Organisierens; in der Schule reden wir in diesem Zusammenhang z.B. von der Unterrichtsorganisation. Zum anderen meint der Begriff die Betriebsförmigkeit einer »Firma« als Bedingung formalisierter Arbeitsstrukturen. Nur um die letzte Bedeutung geht es, wenn von der *Schule als Organisation* gesprochen wird. Dabei geht es einerseits um eine *juristische Form* - z.B. als Anstalt öffentlichen Rechts oder in anderen Bereichen als Verein, GmbH, Aktiengesellschaft etc. - und andererseits um die Bereitstellung *infrastruktureller Bedingungen*, damit organisiert gearbeitet werden kann - hierzu gehören natürlich die Gebäude, aber auch alle anderen formalen Voraussetzungen, wie Satzungen, Geschäftsordnungen, arbeitsvertragliche Regelungen, Aufbaustrukturen und definierte Ablaufprozesse. Keinesfalls ist die Organisation Schule zu verwechseln mit den *Interaktionsprozessen* der beteiligten Lehrer/innen, Schüler/innen und Elternvertreter/innen. In diesem strukturellen Sinne besteht eine *Organisation* nicht aus Menschen, sondern sie ist die *Gesamtheit der formalen Voraussetzungen, die nötig sind, damit Menschen zusammenarbeiten können*. Die Menschen können wechseln; sie gehen in Ruhestand, werden versetzt oder entlassen, neue Arbeitnehmer/innen werden eingestellt - die Organisation aber bleibt, so lange wie die Kunden bzw. die Zielgruppen die entsprechenden Leistungen nachfragen.

Eine Organisation ist also ein *formalisiertes soziales System* zur kooperativen Produktion spezifischer Leistungen für eine Abnehmerumwelt oder einen Markt. Damit ist sie eine von ihrer jeweiligen Umwelt abgrenzte Einheit, die aus Stellen, Arbeitsmaterialien, Dienstwegen, Vorschriften usw. besteht. Menschen bewerben sich auf diese Stellen, füllen sie aus, kommunizieren offiziell in den definierten Bahnen und halten sich dabei an die festgelegten Regeln - jedenfalls ist dies ihre Dienstpflcht als Arbeitnehmer/innen. Wenn sie dies nicht tun, dann ist das entweder illegal - im Falle, dass vereinbarte Regeln individuell unterlaufen werden -, oder es gehört nicht zur Organisation, weil es sich um private Kommunikationen handelt, die nebenbei an jedem Arbeitsplatz auch stattfinden. In diesem Sinne ist die Schule als *Organisation* alles das, was übrig bleibt, wenn die Menschen nach Hause gegangen sind.

Der Unterschied von Organisation und Interaktion

Gerade bei pädagogischen Berufsgruppen ist es immer noch üblich, Organisationen als eine Art Ansammlung von Menschen zu begreifen, die sich irgendwie individuell einigen und abstimmen müssen. Dieses Missverständnis führt in der Praxis zu vielfältigen Friktionen und Konflikten, die man dann auch wieder versucht, auf der Interaktionsebene informeller Gespräche zu lösen. Durch die Missachtung formal bereits verbindlich geregelter Verfahren entstehen Kaskaden informeller Kommunikationen, die nicht selten als persönliche Verletzungen und intersubjektive Missachtungen erlebt werden. Zur Ermöglichung eines weitgehend störungsfreien Zusammenarbeitens ist es daher von existenzieller Bedeutung, den faktischen Unterschied von Organisation und Interaktion auch im Bewusstsein der Akteurinnen und Akteure anzuerkennen. *Organisation* sorgt dafür, dass Schule überhaupt stattfinden und dass gelernt werden kann. *Interaktion* - vor allem im Unterricht - regelt hingegen, wie gelernt und wie dabei miteinander umgegangen wird. Wenn die formalen Voraussetzungen der Organisation nicht anerkannt oder unterlaufen werden, wandern die dann zwangsläufig auftretenden Folgeprobleme automatisch in die Interaktion, wo sie aber nicht gelöst werden können, sondern zu endlosen Gesprächen gerinnen und im schlimmsten Fall motivationszerstörend wirken.

Die Organisation besteht dabei im Wesentlichen aus *Entscheidungen*, die die Rahmenbedingungen für das praktische Handeln festlegen. Die Entscheidungen einer Organisation setzen dabei selbst auf Prämissen auf, die bereits anderswo entschieden wurden, z.B. im Kultusministerium, und sie schaffen zugleich *Voraussetzungen für das interaktionelle Arbeitshandeln* der Beschäftigten. In der Interaktion ist dann nicht mehr alles zu entscheiden, sondern hier sind dann nur noch Entscheidungen für das Ausführungshandeln zu treffen, deren Rahmen bereits durch die organisationalen Entscheidungen abgesteckt wurde. Daher findet man in der Wissenschaft auch die Formulierung, Organisation sei die Entscheidung über die Entscheidungsprämissen der Interaktion.

Der Unterschied von Schulmanagement und Pädagogik

Gearbeitet wird immer organisiert und fast ausschließlich in und oft für Organisationen. Organisationen sind - wie wir sahen - die Bedingungen der Möglichkeit, dass gearbeitet werden kann. Eine bestimmte Art der Arbeit beschäftigt sich nun mit diesen Organisationen, oder anders gesagt, mit dem Organisieren von Arbeit. Dieser Teil der Arbeit heißt *Management*. Wie wir also die zwei Ebenen von Schule unterscheiden - die Ebene der Organisation und die Ebene der Interaktion -, so müssen wir auch zwei Arten von Arbeit differenzieren: *Schulmanagement* organisiert *Schule als Organisation* und *Pädagogik* organisiert *Schule als Unterricht*. So wie Organisation nicht mit Interaktion verwechselt werden, so darf auch nicht Management mit Pädagogik vermischt werden. Schulmanagement beschäftigt sich zwar mit den Rahmenbedingungen der Pädagogik - also z.B. die Beantragung und Einrichtung einer Ganztagschule -, nicht jedoch mit der pädagogischen Handlungsebene zwischen Lehrer/innen und Schüler/innen - sozusagen dem pädagogischen »Nahkampf« während der neuen Nachmittagsstunden. Da diese beiden Tätigkeitsarten aber von denselben Personen durchgeführt werden, kommt es in der Praxis immer wieder zu Verwechslungen der Ebenen. Gerade um Verwechslungen und die daraus entstehenden Probleme in der Praxis zu vermeiden, müssen wir Management und Pädagogik analytisch unterschiedlich definieren.

Management bezeichnet dabei:

- ⊙ erstens in der *funktionellen Dimension* eine Steuerungsaufgabe, die es in jeder Art von Organisation geben muss, damit sie funktionieren kann,
- ⊙ zweitens in der *organisatorischen Dimension* juristisch und/oder strukturell definierte Leitungsorgane und
- ⊙ drittens in der *personellen Dimension* diejenigen Organisationsmitglieder, die formale Leitungsverantwortung tragen.

Pädagogik meint hingegen:

- ⊙ erstens in der *Reflexionsfunktion* eine Fachdisziplin, d.h. einen historisch entstandenen Wissenskorpus,
- ⊙ zweitens in der *konzeptionellen Funktion* eine bestimmte Didaktik und Methodik für Unterrichtsplanungs- und Vorbereitungsprozesse und
- ⊙ drittens in der *praktischen Funktion* das unterrichtliche Handeln als Interaktion zwischen Lehrer/innen und Schüler/innen.

Strikt und lose gekoppelte Prozesse in Organisationen

Die soziologische Organisationsforschung startete mit der bekannten Bürokratietheorie von Max Weber. *Bürokratie* bedeutet dabei vor allem eine hierarchisch und funktional geordnete Zuständigkeit und Verantwortlichkeit. Die Entscheidungsfunktion ist an der Spitze konzentriert und nimmt nach unten ab, wohingegen die Ausführungsfunktion nach unten zunimmt und Entscheidungen nur noch im festgelegten Rahmen von Durch-



führungshandeln vorkommen. Die Dienstwege sind klar geregelt, Ebenen dürfen in der Kommunikation nicht übersprungen werden. Auf den Dienstwegen verlaufen von oben nach unten Anweisungen und von unten nach oben Informationen. Die gesamte organisationale Kommunikation ist aktenförmig. Der große Vorteil einer solchen Organisationsform ist Klarheit und Sicherheit in den organisationalen Handlungsabläufen; die Nachteile sind eine gewisse Starrheit, Schwerfälligkeit und Unflexibilität. Ministerien und deren Verwaltungen sind als Bürokratien organisiert.

Wirtschaftsunternehmen hatten in der Vergangenheit zunächst dieses Organisationsprinzip übernommen, bis sie damit in einer dynamischer gewordenen Umwelt zunehmend in Schwierigkeiten kamen, weil sie zu langsam wurden, d.h. nicht mehr schnell genug auf die sich wandelnden Herausforderungen ihrer Märkte und die sich verändernden Bedürfnisse ihrer Kunden reagieren konnten. In der Zwischenzeit versucht man es mit dem Abbau unnötiger hierarchischer Ebenen und der Verlagerung der Entscheidungen näher an die Schnittstellen zu den Kunden. Moderne Wirtschaftsunternehmen sind jetzt in teilautonomen Geschäftsfeldeinheiten organisiert, die wirtschaftlich als Unternehmen im Unternehmen handeln. Dennoch sind gewisse Hierarchieebenen und Linienbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Nachgeordneten als Steuerungsfunktionen nötig, um als Gesamtorganisation handlungsfähig zu bleiben. Solche Steuerungsstrukturen nennt man feste oder strikte Koppelungen.

Schule hat nun sehr wenig solcher festen Koppelungen, bis vor Kurzem waren Schulleiter/innen noch nicht einmal Vorgesetzte. Schulen als Ganze waren aber nachgeordnete Einrichtungen einer hierarchischen Kultusbürokratie, auch wenn sie selbst intern nicht hierarchisch organisiert waren. Die Hierarchie war vorgelagert und tauchte nur als Vorschrifteninstanz auf. Sie wurde daher nicht in ihrer Steuerungsfunktion für die Organisation

erkannt, sondern konnte vielfach im Bewusstsein von Lehrer/innen als ungeeignet herrschaftlicher Eingriff von außen erlebt werden. Daher rührt auch die immer noch verbreitete Hierarchieaversion und die überbewertete Interaktionsorientierung in Schulen. Mit der zunehmenden Autonomie von Schulen werden diese aber langsam »richtige« Organisationen, die die Bedingungen ihrer Arbeit nicht mehr nur von außerhalb vorgeschrieben bekommen, sondern zunehmend selbst organisieren müssen. Hierarchie und Linienorganisation sind für pädagogische Einrichtungen nun nicht die einzigen und auch nicht die überwiegenden Steuerungsinstrumente. Mindestens aber zwei hierarchische Ebenen hat jede Organisation, nämlich die genannte Ebene der Entscheidung über die Organisation der Arbeit und die Ebene der Entscheidungen bei Durchführung der Arbeit (siehe oben). Eine vollkommen hierarchielose Schule wäre eine Schule, die vollkommen abhängig wäre von den Entscheidungen der Bürokratie. Dass dies Schule nicht gut tut, lässt sich immer wieder erleben. Die einzig richtige Alternative ist daher, die Steuerungsfunktionen der Schule als autonome Organisation in der Schule selbst auszuüben. Damit verbunden ist aber die Akzeptanz von Unterschieden in der Zuständigkeit und Verantwortlichkeiten sowie Unterschieden in den Entscheidungspflichten und -rechten. Schulleitung wird dann zu einer »richtigen«, d.h. auch mit Vorgesetztenaufgaben ausgestatteten, geschäftsführenden Managementinstanz. Bestimmte Abläufe der Leitung einer autonomen Schule müssen dann - wie in einem Unternehmen - strikt gekoppelt werden, während die meisten anderen Abläufe der pädagogischen Praxis weiterhin lose gekoppelt bleiben, d.h. in interaktionellen Aushandlungsprozessen reguliert werden können.

Integrierte und desintegrierte Organisationen

Autonomie bedeutet allerdings nicht Unabhängigkeit, sondern die paradox anmutende Steigerung von Unabhängigkeit und Abhängigkeit zugleich. Autonome Organisationen steuern sich selbst, sind aber abhängig von den Zielvorgaben vorgesetzter Instanzen oder von echten Kundenrechten, die vertraglich festgelegte Leistungen erwarten dürfen und Garantieansprüche haben.

Schulen bestehen aus unterschiedlichen, lose gekoppelten Subsystemen, die arbeitsteilig differenzierte Aufgaben wahrnehmen: Schulleitung, Schulsekretariat und Kollegium, Schüler- und Elternvertretung, Schul- und Jahrgangsstufen, Konferenzen mit unterschiedlichen Zuständigkeiten sowie natürlich den einzelnen Klassen. Ortfried Schaffter hat darauf aufmerksam gemacht, dass erst der funktionale Gesamtzusammenhang aller organisationalen Teilbereiche *das Pädagogische* ermöglicht. Das Pädagogische ist also nicht die autonome Domäne der Lehrer/innen, sondern erst das vernetzte Zusammenspiel der verschiedenen Funktionsgruppen mit ihren spezifischen Tätigkeiten erfüllt gemeinsam eine pädagogische Funktion dadurch, dass Lernbedürfnisse aufgegriffen und in der Form von Unterricht richtlinienorientiert umgesetzt werden. Das Management der Organisationen hat die Aufgabe, diese Arbeit zielgerichtet zu koordinieren und durch die Schaffung einer internen Lernkultur Qualitätsentwicklung zu ermöglichen.

Auch organisationsintern bedeutet Autonomie *das gleichzeitige Zunehmen von Freiheit und Verbindlichkeit*. Die notwendige relative Autonomie der schulischen Subsysteme bringt zwangsläufig Koordinationsprobleme hervor und fordert von den beteiligten Personen ein hohes Maß an Verbindlichkeit und Ambiguitätstoleranz. Leicht können aus Abstimmungsnotwendigkeiten bei Einzelnen Frustrationen entstehen. Lose gekoppelte Organisationen sind daher tendenziell konfliktrichtig. Das ist der Preis für das Dilemma des notwendig hohen Freiheitsgrades bei der Unterrichtsgestaltung bei gleichzeitig notwendiger Verbindlichkeit der internen Abstimmung. An die Stelle engmaschiger Kontrolle von oben muss wechselseitiges Vertrauen und verbindliche Einhaltung der Absprachen treten - allerdings bei einem Durchgriffsrecht der Leitung im Abweichungsfall. Freiheit und Autonomie auf der einen Seite erhöhen auf der anderen Seite die Abhängigkeit voneinander und die Notwendigkeit wechselseitiger Zuverlässigkeit. Auf Hierarchie kann dabei nicht ganz verzichtet werden und sei es zur Entscheidung entstehender Konflikte.

Integrierte Organisationen haben daher die jeweiligen Anteile der Subsysteme an der gemeinsamen Leistungserbringung der Organisation dadurch verbindlich ausgehandelt, dass das wechselseitige Geben und Nehmen komplementär aufeinander abgestimmt ist. In *desintegrierten Organisationen* beharren die jeweiligen Sub-

systeme in falsch verstandenen Autonomievorstellungen auf ihren vermeintlichen Eigenrechten, ohne sich auch als gebender Teil eines organisierten Ganzen zu begreifen. Da kann es dann vorkommen, dass sich die Subsysteme abweisend oder sogar feindlich gegenüber treten - sei es, dass eine Sekundarstufe II der Sekundarstufe I vorwirft, nicht richtig auf die Oberstufe vorbereitet zu haben, oder Elternschaft und Kollegium sich wechselseitig mit Vorwürfen begegnen anstatt an einem Strang zu ziehen. *Gute Schule aber kann nur gemeinsam funktionieren!*

Zusammenfassung: Konsequenzen für die Qualitätsentwicklung

- Das Pädagogische ist kein Tätigkeitsmerkmal einzelner Pädagogen, sondern der Effekt der kooperativen Verknüpfung von unterschiedlichen Einzeltätigkeiten zu einer konsistenten organisationalen Gesamtstruktur. Das heißt, nicht der einzelne Unterricht, sondern Schule als ganze Organisation erbringt die pädagogische Leistung.
- Schulische Organisation ist ein Zusammenspiel unterschiedlicher Kompetenzen und Handlungslogiken aus Management und Pädagogik in einer zuverlässig abgestimmten Verknüpfungsstruktur. *Organisation* bzw. *Management* sorgt dafür, dass Schule überhaupt stattfinden und dass gelernt werden kann. *Interaktion* bzw. *Pädagogik* - vor allem im Unterricht - regelt hingegen, wie gelernt und wie dabei miteinander umgegangen wird.
- In einem lose gekoppelten, aber gut funktionierenden System sind die Leistungserwartungen und Leistungserbringungen der unterschiedlichen Subsysteme wechselseitig kompatibel miteinander abgestimmt. Für die Qualität der schulischen Leistung ist es daher existenziell, dass die gemeinsame Leistungserbringung durch ausgeglichenes Geben und Nehmen verbindlich ausgehandelt ist.



Prof. Dr. Rainer ZECH ist Geschäftsführer der ArtSet® Forschung, Bildung, Beratung GmbH; bis 1996 Universitätsprofessor an der Universität Hannover.

www.artset.de und www.artset-qualitaet.de