

## Wie Schule zur lernenden Organisation wird

### Bildungspolitische Impulse aus der Wirtschaft

Von Prof. Roland Waibel\*

Die laufenden Bildungsdebatten richten den Fokus verstärkt auf die Staatsschule. Dabei wird auch die Frage aufgeworfen, ob private Bildungsinstitutionen Vorteile aufweisen. Hier wird erforscht, ob Schulen aus systemischer Sicht auch von der Wirtschaft lernen können.

Untersucht man traditionelle Schulen aus organisationaler Sicht, lässt sich ein kritisches Fazit ziehen: Schulen sind oft wenig strategisch geführte und mehr operativ verwaltete Organisationen mit flachen Hierarchien, hohen Leitungsspannen und Lenkern an der Front, die auf Autonomie und Gleichbehandlung pochen. Einzelkämpfertum und fehlendes kulturelles Wir-Gefühl und mangelnde professionelle Ausdifferenzierung, Entwicklung und Unterstützung prägen das Bild. Nicht verwunderlich, aber paradox ist, dass Schulen als Institutionen des Lernens kaum Merkmale von lernenden Organisationen aufweisen. Kann das System Schule von der Wirtschaft lernen?

#### Wettbewerb

Unternehmen stehen im rauen Wind des Wettbewerbs. Für Verbesserungen in der Schule ist in der Lehrerschaft das Gestaltungsbewusstsein in die Organisierbarkeit innerschulischer Veränderungen zu wecken: Dazu braucht es einen starken Impuls, wie etwa die Einführung eines Wettbewerbssystems. Stichworte lauten hier: freie Schulwahl, nachfragebasierte Finanzierung, schulautonome Profilbildung etwa im Rahmen eines Minimallehrplans. Unternehmen im Wettbewerb wissen, dass die Einbettung in einen grösseren Kontext und die dazu notwendige Aussenorientierung die eigene Gemeinschaftlichkeit spüren lassen. Die eigene Institution wird deutlicher erlebt, wenn es andere Akteure im übergeordneten System gibt, in welchem vielerlei Bezüge bestehen. Eine ausgesetzte Schule kann keine Ansammlung von Einzelkämpfern mehr sein, wenn sie mittels Wettbewerb in ein grösseres Ganzes eingebettet wird, das Dynamik erzeugt. Dies schafft die Voraussetzung, sich als «gemeinschaftlicher Problemlösungszusammenhang» zu begreifen und ein organisationales Verständnis zu entwickeln, was Bedingung für eine «gute Schule» ist.

#### Stakeholder-Perspektive

Unternehmen richten den Blick in die Umwelt und auf die zentralen Stakeholder. Analog dazu definieren gute Schulen ihr Profil nicht nur aufgrund von Kernkompetenzen der Mitarbeitenden, sondern auch anhand der wahrgenommenen Kundenbedürfnisse, wobei zu den Kunden nicht nur die Lernenden, sondern auch die Abnehmer (Wirtschaft, weiterführende Schulen usw.) gehören. Das Wissen darum, dass letztlich die Kundennachfrage die Finanzmittel bestimmt, verändert mittelfristig vieles in den Köpfen und der Wahrnehmung von Lehrpersonen, Lernenden und Eltern. Die Orientierung an Konkurrenten entwickelt das eigene Profil, schärft die Wahrnehmung von Stärken und Schwächen und wird mittels Benchmarking zu einem wichtigen Massstab der eigenen Leistungen. Hier kommt dem Staat eine zentrale Rolle zu, mittels aussagekräftiger Indikatoren die Qualitäten von Schulen zu erheben und transparent zu machen, damit primär Qualitätsindikatoren für den Schulwahlentscheid massgeblich werden. In den letzten Jahren weisen einige hoffnungsvolle Entwicklungen in die richtige Richtung – Benchmarking-Instrumente wie etwa das Klassencockpit oder die nach Harnos

geplante einheitliche Leistungserhebung.

### Leadership und Führungsstrukturen

Erfolgreiche Unternehmen sind gut geführte Unternehmen. Voraussetzung für eine schulische Entwicklung ist eine klare Vision der Schulleitung. Diese stellt eine eigentliche Schlüsselgrösse für die strategische Profilierung der Schule im Wettbewerb dar. Dazu sind Gestaltungsfreiräume und entsprechende Entscheidungskompetenzen sowie attraktive Anstellungsbedingungen für schulische Manager notwendig. Erfolgreichen Schulleitungen gelingt es, die verschiedenen schulischen Handlungsebenen im Hinblick auf eine gemeinsame Vision zu vernetzen. Bildlich kommt der Vision der Schulleitung die Rolle einer Lokomotive zu, wobei die Wirkung nur effektiv ist, wenn eine permanente Ankoppelung der Wagen (d. h. der betroffenen Personen) erreicht werden kann. Effektive Schulen bewegen sich weg von lose gekoppelten schulischen Strukturen. Dazu sind Leadership notwendig sowie der Aufbau von mittleren Linienmanagern, die kleinere Subsysteme – beispielsweise Fachschaften – wirkungsvoll führen können. Wichtig in diesen kleinen Substrukturen ist eine bewusste Pflege der Zusammenarbeit. Die aktive Kooperation zwischen Lehrpersonen ist zentral.

### Kultur- und Personalentwicklung

Die wichtigste Ressource von erfolgreichen Unternehmen sind fast immer die Mitarbeitenden. Sie machen oft den Unterschied im Wettbewerb aus. Unternehmen investieren entsprechend viel in die Entwicklung der Mitarbeitenden. Schulen haben noch beträchtliches Potenzial bei der Förderung und Entwicklung der Lehrpersonen, wobei es dabei auch eine Abkehr vom Gleichheitsdogma braucht. Nicht alle Lehrenden sind gleich gut, und die besten verdienen es, dass sie – wie in der Wirtschaft auch – besonders gefördert werden. Voraussetzung sind kleine, geführte Subsysteme, in denen eine realistische Leitungsspanne die Führung, Förderung und Entwicklung von Mitarbeitenden zulässt. Sinnvolle organisatorische und soziale sowie finanzielle Anreize, welche die intrinsische Motivation erhalten und unterstützen, helfen bei der Entwicklung der wichtigsten Stakeholder. Diese werden im bisherigen System zu oft sich selber überlassen und laufen Gefahr, zu verkümmern. Das ist ein grosser Nachteil des traditionellen Schulsystems und für Betroffene eine grosse Tragik: Die Autonomie verkehrt sich ins Gegenteil, sie wird zur Isolation, in der man sich nicht mehr weiterentwickelt.

Was kann man daraus folgern? Die Lehrpersonen sind auch im Wettbewerbssystem zentrale Akteure. Wenn also ein liberalisiertes Bildungssystem dazu führt, dass vermehrte Anreize für Lernende, Eltern, Bildungsmanager und Investoren bestehen, aber nicht für die wichtigsten Stakeholder, dann wird diese Reform kaum erfolgreich sein. Die Implementierung eines Marktsystems wird die Anforderungen an die Lehrerinnen und Lehrer erhöhen, in besonderem Masse in der Phase der Systemumstellung. Die Lehrpersonen müssen für ihre Mehranstrengungen belohnt werden, da die Guten sonst in attraktivere Branchen abwandern. Das wäre das Verhängnisvollste, was passieren könnte. Es gilt hier, einen zentralen Zusammenhang stets vor Augen zu behalten: Keine Bildungsreform, welche die Lehrpersonen schlechterstellt, kann wirklich erfolgreich sein. In einem Marktsystem haben die Lehrkräfte einiges zu verlieren – wenn sie dafür nicht mit entsprechenden (nicht nur monetären) Gewinnmöglichkeiten ausgestattet werden, wird die Reform ohne sie oder mit den falschen Personen durchgeführt.

\* Roland Waibel ist Professor für Betriebswirtschaft an der FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften, und leitet dort das Institut für Unternehmensführung.

Diesen Artikel finden Sie auf NZZGlobal unter: <http://www.nzz.ch/global>

NZZ Online: <http://www.nzz.ch>  
Copyright (c) Neue Zürcher Zeitung AG