

Unternehmen Schule: Organisation und Organisationsentwicklung

Arbeits-
material
zum
Download





Holger Lindemann

Unternehmen Schule: Organisation und Organisationsentwicklung

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

Vandenhoeck & Ruprecht

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

■ 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

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

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 Bensen und Kollegen: Studie zu Schulqualität und Merkmalen guter Schulleitung	228
7.1.11 Zusammenfassung	228
7.2 Ergebnisse von Schulentwicklungsforschung und Implementations- studien 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

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

■ 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 Jahrganggruppen. 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

- 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.

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, Schulverbänden 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-

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

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 Schulverbände 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.

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‹.