

Hans-Günter Rolff: Wandel durch Selbstorganisation

Böttcher, Wolfgang

First published in:

Die Deutsche Schule, 86. Jg., Heft 1, S. 127 – 128, Juventa Verlag, Weinheim, 1994,
ISSN 0012-0731

Münstersches Informations- und Archivsystem multimedialer Inhalte (MIAMI)

URN: urn:nbn:de:hbz:6-61439515939

Hans-Günter Rolff analysiert im ersten Teil seines Buches den Wandel der gesellschaftlichen Bedingungen, unter denen Schule arbeitet. So kann er den Sinn und die Notwendigkeit des Perspektivenwechsels verdeutlichen. Kurz: Der Wandel der Kindheit und strukturelle Probleme des Schulwesens verweisen auf die Qualität des Unterrichts als Mittelpunkt der Gestaltung pädagogischer Prozesse. Unterrichtsqualität jedoch ist eng verknüpft mit der Qualität der Schule.

Rolff analysiert Schule mit organisationssoziologischem Instrumentarium. Eine nicht nur theoretisch interessante, sondern eine praktisch bedeutsame Leitidee entwickelt sich hieraus: „Schulen sind nicht nur Lernorganisationen, d. h. die Organisation systematischer Lernprozesse, sie sind als Organisationen auch selbst zu Lernprozessen fähig und auch dazu aufgerufen“ (S. 138).

Selbstverständlich können – im eigentlichen Wortsinn – nur Individuen lernen. Dennoch macht die Unterscheidung von individuellem Lernen und Organisations-Lernen Sinn, verweist sie doch auf die enge Verknüpfung zwischen Strukturen einer Organisation und ihren Mitgliedern – also auf die „technischen“ und „menschlichen“ Dimensionen eines sozialen Systems. Dieses System zu entwickeln, zu verbessern, zu erneuern, ist nur durch ein Programm möglich, das diese Aspekte integriert.

Schulentwicklung ist nur mit den Betroffenen möglich, mit *allen* Betroffenen. „Gute Schulen ohne gute Schulleiter gibt es nicht“ (S. 183), resümiert Rolff einschlägige Forschungen. Ohne ein gestärktes Kollegium bleibt eine gute Schule jedoch ebenfalls Illusion: „Das bedeutet verstärkte Anstrengungen bei der Personalentwicklung mit der Perspektive von Kollegiumsentwicklung“ (S. 188).

Schulleitung und Lehrerschaft sind – so stellt der Autor fest – Innovationen und Reformen gegenüber im Prinzip auf-

Hans-Günter Rolff: Wandel durch Selbstorganisation.

Theoretische Grundlagen und praktische Hinweise für eine bessere Schule. Weinheim und München: Juventa 1993, DM 32,-.

In der Schulpolitik und der Schulforschung vollzieht sich ein Paradigmenwechsel: Die an soziologischen und bildungsökonomischen Ansätzen orientierten „großen“ Systementwürfe haben sozialpsychologischen und organisationssoziologischen Modellen Platz gemacht, die die Entwicklung der einzelnen Schule zum Ziel haben.

geschlossen. Aber sie reagieren offenbar eher stoisch, wenn man ihnen etwas aufzwingen will. Organisationsentwicklung bezieht deshalb alle Beteiligten in reflektierte Lernprozesse ein. Rolff beschreibt die Dimensionen eines umfassenden Unterstützungssystems für qualitative Schulentwicklung: „Es ist im Kern ein Qualifizierungs- und Professionalisierungssystem, das der Personal- und Kollegiumsentwicklung dient“ (S. 203). Und er fährt fort: „Es wird zusätzliche Kosten verursachen“ (ebd.).

Deshalb ist die Skepsis vieler Lehrerinnen und Lehrer gegenüber den mit dem vielversprechenden Begriff „Autonomie der Schule“ daher kommenden Programmen verständlich: Sie werden nicht dialogisch entwickelt, und sie gehen einher mit Mittelkürzungen.

Der Autor zeigt in seinem Buch, wie sich Bedingungen des Schulehaltens geändert haben und was (einzelne) Schulen

tun können, um lernende Systeme zu werden, die zu mehr fähig sind, als nur zu einem diffusen Reagieren auf ständig wechselnde und von außen gesetzte Anforderungen. Eine Stärkung der Einzelschule jedoch wirkt wieder zurück auf die „zentralen“ Politikebenen. Schulentwicklung bedeutet Vielfalt – aber Vielfalt führt allzusehr in soziale Ungleichheit, die zu reduzieren und nicht zu verstärken Schulpolitik bemüht sein sollte. Deshalb bedarf die Stärkung der Einzelschule eines umfassenden bildungspolitischen Konsenses und eines neuen Konzeptes von Schulaufsicht und -verwaltung. Auch hier gibt Rolff theoretische und konkrete Modelle vor. Und er weiß, warum: „Würden wir uns darum nicht bemühen, sondern schlicht auf Deregulation setzen, käme ein schulpolitischer Manchester-Liberalismus auf uns zu“ (S. 193).

Wolfgang Böttcher, Frankfurt