



Abbildung 10: Organisations- und Projektstruktur © Schley/IOS

Projekte des Wandels, der Reorganisation, der Neuorientierung sind Bauprojekten vergleichbar, bei denen jeweils für längere Phasen die alte neben der neuen Struktur besteht, man sich gedanklich mit dem neuen beschäftigt, im alten Gebäude aber noch lebt, bis nach einem Umzug die neuen Verhältnisse allmählich Alltag werden.

## 4. Zusammenfassung

Schule als lernende Organisation – heißt das nicht, „Eulen nach Athen“ zu tragen, wo sollte sonst so viel Wissen über Lernprozesse gespeichert sein, wie im System Schule?

Schulen sind aufgefordert und eingeladen, sich zu verändern. Lehr- und Leitungskräfte, Schulaufsicht und Eltern und vor allem Schülerinnen und Schüler sind aktiv beteiligt. Vieles hat heute noch Übungscharakter, doch mehr und mehr übernimmt die einzelne Schule die Verantwortung für ihren Entwicklungsprozess.

Die Moderations- und Beratungsaufgaben werden daran zu messen sein, wie weit sie dazu beitragen, die Mündigkeit der Schulen als Systeme zu stärken.

So hat sich für BeraterInnen und ModeratorInnen die Beauftragungswelt verändert. Die Dynamisierung, der Wandel und der Prozess der Neuorientie-

rung stehen im Mittelpunkt. In der lernenden Organisation werden aus passiv Betroffenen aktive Veränderer. Beratung ist dann keine Einwegkommunikation mit perfekten Charts, Folien und Präsentationen in standardisierten Trainingsprogrammen, sondern ein lebendiges, gelegentlich auch turbulent-chaotisches Geschehen mit Werkstattatmosphäre, das auf die Gestaltung der sozialen Architektur des Unternehmens Schule oder Beratungszentrum und die Veränderung der Prozess- und Strukturmerkmale der Organisation zielt. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von einem Paradigmenwechsel.

Die prozessorientierte Systemberatung geht von der grundsätzlichen Bereitschaft und Fähigkeit der Menschen aus, auf ihre Lebenswelt gestaltenden Einfluß zu nehmen. Damit werden Veränderungsprozesse, auch einschneidende Krisen und Verlust Erfahrungen als produktiv erlebbar. Konflikte und Krisen sind Teil der Entwicklung, sie sind notwendige Begleiter schöpferischer Selbstbestimmung. Der hier dargelegte ganzheitliche Systembegriff grenzt sich deshalb von rein technischen Systemverständnissen ab.

Ein Blick auf die Wahrheit der Situation, eine gemeinsam kommunizierte Vogelperspektive, offene direkte Kommunikation über Umbruch, Neuorientierung, Anforderungen und Prozessschritte würde die Situation nicht harmloser, aber konstruktiver und entwicklungsöffener machen. Die Lähmung würde sich lösen können, wenn die Betroffenen zu Beteiligten werden und ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen, indem das bisher nicht Aussprechbare benannt wird.

Dazu ist ein Heraustrreten aus der eigenen Person, ein Verlassen der eigenen Perspektive notwendig. Das bildet die Voraussetzung für eine systemische Sicht, indem das am eigenen Leibe, subjektiv Erlebte ein wesentlicher Teil des ganzen Geschehens bleibt, sich aber aus dem Kontext heraus anders erklärt. Damit wird die Täter-Opfer-Dichotomie verlassen und eine Wechselwirkungsdenkweise eingenommen, die Beteiligte und Betroffene als miteinander verstrickte und in Konfliktodynamik gefangene, aber immer auch durch Synergieprozesse sich potentiell bereichernde Menschen erkennt. Die Dissoziation auf Zeit schafft die Basis für Metakommunikation und Lösung. Ohne reflektierende Absätze gelingt kein Veränderungsprozess.

Statt vieler konstruktiver und instrumenteller Details der Diagnose und Intervention stellen wir zum Schluß einige Grundprinzipien der Beratung in Systemen zusammen, die zur erfolgreichen Schulentwicklung führen. Den Systemwandel managen und Systeme beraten heißt demnach:

- Visionen entwickeln und herausfordernde Ziele finden
- Energien wecken, Kräfte entfalten
- in Bewegung kommen, auflockern
- gewohnte Wege verlassen, der Intuition folgen
- das Tempo verändern, bewußt verlangsamen und beschleunigen
- bildhaftes Darstellen und Visualisieren
- mit Metaphern und Analogien arbeiten
- Bühnen bauen für gute Inszenierungen und Präsentationen

- Netzwerke knüpfen, Kommunikation aufbauen
- Überforderung spüren, Erschöpfung erkennen, Kraft schöpfen
- Rhythmen, Zyklen, Kreisläufe herstellen
- ganzheitliches Datengewinnen durch leibliche Wahrnehmung
- fehlende Qualitäten erfassen und als Gegenqualitäten einsetzen und unerschrocken und beherzt mit Abweichungen umgehen.

Menschen bleiben fit durch Bewegung. Innere und äußere Bewegung gehören zusammen. Ein Arbeitsplatz, der Mobilität erfordert, schützt vor der Alltags-*trance* der Monotonie und Routine. Geistige Frische, kommunikative Offenheit, körperliche Entspannung und die Fähigkeit zur situationsgerechten Mobilisierung aller Kräfte kennzeichnen eine Organisation, die fit ist. Die intelligente Ressourcennutzung, der organische Prozeß von Anspannung und Entspannung, das Wecken der situationslogischen Qualitäten schaffen Lebendigkeit.

Schule als Ort der Lebendigkeit, als Stätte lebendigen Lernens, als Forum für geistige Prozesse und Feld für das Wachsen der Kräfte lautet das Ziel der Arbeit. Für eine solche Schule sind die Veränderungsprozesse gedacht und diese Merkmale sollten bereits den Weg kennzeichnen. Das Wohl der Kinder und Jugendlichen, die Zufriedenheit von Eltern und Lehrkräften, die Wertschätzung der Öffentlichkeit und die Aufmerksamkeit der Politiker sollten uns anspornen.

## Literatur

- Adams, S.: Das Dilbert Prinzip. Die endgültige Wahrheit über Chefs, Konferenzen, Manager und andere Martyrien. Landsberg; Lech: Verlag moderne Industrie, 1997
- Adams, S.: Dogberts top secret Management-Handbuch. Landsberg; Lech: Verlag moderne Industrie, 1997
- Altrichter, H./Posch, P. (Hrsg.): Mikropolitik der Schulentwicklung. Förderliche und hemmende Bedingungen für Innovationen in der Schule. Innsbruck; Wien: StudienVerlag, 1996
- Altrichter, H./Posch, P. (Verf.): Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung im Schulwesen: Forschungsbericht des Bundesministeriums für Unterricht und kulturelle Angelegenheiten/ Institut für Erziehungswissenschaft und Bildungsforschung der Universität Klagenfurt. Innsbruck; Wien: StudienVerlag, 1997
- Altrichter, H./Posch, P.: Lehrer erforschen ihren Unterricht. Eine Einführung in die Methoden der Aktionsforschung. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt, 1994

- Argyris, C.: On Organizational Learning. Blackwell Publishers, 1996
- Argyris, C.: Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta, 1997
- Bateson, G.: Ökologie des Geistes. Frankfurt: Suhrkamp Verlag 1992
- Becker, H./Langosch, I.: Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. Stuttgart, Enke 1990
- Bildungskommission NRW: Zukunft der Bildung. Schule der Zukunft. Neuwied: Hermann Luchterhand, 1995
- Bleicher K.: Das Konzept Integriertes Management. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 1991
- Bryner, A./Markova, D.: Die lernende Intelligenz. Denken mit dem Körper. Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, 1997
- Buhren, C.G./Kilius, D./Müller, S.: Wege und Methoden der Selbstevaluation. Ein praktische Leitfaden für Schulen. Dortmund: IFS-Verlag, 1998
- Cohn, R.: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Stuttgart: Klett-Cotta, 1975
- Dalin P./Rolf, H.-G./Buchen, H.: Institutioneller Schulentwicklungsprozeß. Soest 1995
- de Lorent, H.P. (Hrsg.): Autonomie der Schulen. Hamburg: Curio Verlag, 1993
- Doppler, K./Lauterburg, Ch.: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 1996
- Ermet, K.: Schulkultur als "Organisationskultur". Evangelische Akademie: Rehbun-Loccum 1991
- Fend, H.: Qualität im Bildungswesen. Schulforschung zu Systembedingungen, Schulprofilen und Lehrerleistung. Weinheim und München: Juventa Verlag, 1998
- Glasl, F./Lievegoed, B.: Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt, 1996
- Glasl, F./Houssaye, L. de la (Hrsg.): Organisationsentwicklung. Stuttgart: Klett-Verlag, 1975
- Graf-Götz, F./Glatz, H.: Organisation gestalten. Neue Wege und Konzepte für Organisationsentwicklung und Selbstmanagement. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 1998
- Handy, C.: Die Fortschritt Falle. Der Zukunft neuen Sinn geben. Wiesbaden: Gabler-Verlag, 1995
- Handy, C.: Im Bauch der Organisation. 20 Einsichten für Manager und alle anderen, die etwas bewegen wollen. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 1993
- Hollappel, H.G.: Entwicklung von Schulkultur. Ansätze und Wege schulischer Erneuerung. Luchterhand Verlag; Neuwied; Krefeld; Berlin 1995
- Horster, L.: Wie Schulen sich entwickeln können. Bönen 1995
- ILO Internationales Institut für Lernende Organisation und Innovation: Management of Change. Erfolgsfaktoren und Barrieren organisatorischer Veränderungsprozesse. Studienbericht. München: 1997

- Journal für schulentwicklung. Anfänge. Themenheft 1/1997. Innsbruck; Wien: StudienVerlag, 1997
- Journal für schulentwicklung. Evaluation und Schulentwicklung. Themenheft 3/1997. Innsbruck; Wien: StudienVerlag, 1997
- Journal für schulentwicklung. Schulleitung. Themenheft 4/1997. Innsbruck; Wien: StudienVerlag, 1997
- Journal für schulentwicklung. Schulprogramme. Themenheft 2/1997. Innsbruck; Wien: StudienVerlag, 1997
- Kline, P./Saunders, B.: Ten Steps to A Learning Organization. Arlington; Virginia: Great Ocean Publishers, 1993
- Kraus, G./Westermann, R.: Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1997
- Lewin, K.: Feldtheorie und Sozialwissenschaften. Bern: Huber-Verlag, 1963
- Lipp, U./Will, H.: Das große Workshop-Buch. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag, 1996
- Mees, J./Oefner-Py, S./Sünnemann, K.-O.: Projektmanagement in neuen Dimensionen. Das Helogramm zum Erfolg. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1995
- Morgan, G.: Bilder der Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta, 1997
- Muth, J.: Integration von Behinderten. Über die Gemeinsamkeit im Bildungswesen. Essen 1986
- Osswald, E.: Gemeinsam statt einsam. Schriftenreihe "Schweizer Schule". Kriens: Verlag Brunner, 1990
- Osswald, E.: Stilwandel. Weg zur Schule der Zukunft. Kriens: Verlag Brunner, 1995
- Peters, T.J./Waterman, R./H.: In Search of Excellence. New York 1982
- Petzold, H.: Integrative Therapie. Zeitschrift für vergleichende Psychotherapie und Methodenintegration. Ressourcen in Organisation 4/1997. Paderborn: Junfermann Verlag, 1997
- Pieper, A.: Verbesserung der Zusammenarbeit im Lehrerkollegium als Aufgabe einer systembezogenen schulpsychologischen Beratung. Frankfurt: Lang, 1986
- Probst, G./B.: Organisation. Strukturen, Lenkungsinstrumente, Entwicklungsperspektiven. Landsberg; Lech: Verlag moderne industrie, 1993
- Reiß, M./v. Rosenstiel, L./Lanz, A. (Hrsg.): Change Management. Programme, Projekte und Prozesse. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997
- Riemann, Fritz: Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie. München: Reinhardt Verlag, 1962
- Rolf, H.G./Schley, W.: Am Anfang muß man bereits auf's Ganze gehen. Zur Gestaltung der Anfangssituation in Schulentwicklungsprozessen. In: Journal für schulentwicklung. 1/1997. Innsbruck/Wien: StudienVerlag 1997
- Rolf, H.G.: Wandel durch Selbstorganisation. Weinheim und München: Juventa Verlag 1993
- Schley, W.: Braucht die Organisationsentwicklung an Schulen selbst einen Organisationsentwicklungsprozess? In: Ender, B./Schratz, M./Steiner-Löffler, U.: Beratung macht Schule. Innsbruck-Wien: StudienVerlag 1996
- Schley, W.: Sonderpädagogik. Systemberatung und Organisationsentwicklung in Bildungs- und Erziehungseinrichtungen. Hagen: Fernuniversität 1997
- Schmuck, R.A./Runkel, Ph.J.: The Handbook of Organization Development in Schools. Third Edition. Palo Alto 1985
- Schratz, M.: Gemeinsam Schule lebendig gestalten. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 1996
- Schratz, M./Steiner-Löffler, U.: Die lernende Schule. Arbeitsbuch pädagogische Schulentwicklung. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 1998
- Schreyögg, A.: Organisationsberatung-Supervision-Clinical Management. Themenschwerpunkt: Evaluation und Organisationsberatung. Jahrgang 5, – Heft 2. Leverkusen: Leske + Budrich, 1998
- Senge, P.M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta, 1996.
- Wimmer, R. (Hrsg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1992