

Ökonomische, (sozial)psychologische und soziologische Aspekte der Gestaltung von Change-Prozessen in „staatlichen“ Bildungsorganisationen (Schule/Schulamt) mit Blick auf den organisationalen Wandel und das organisationale Lernen

Müssen sich staatliche Bildungsorganisationen (Schule/Schulamt) neu aufstellen?

Ja, Bildungsorganisationen müssen sich neu aufstellen!

Bildungsorganisationen stehen neuen Herausforderungen gegenüber und müssen ihre aktuelle Positionierung hinterfragen.

Zu den dahinter liegenden Treibern gehören Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft (u.a. die weiter voranschreitende Digitalisierung von Arbeitswelten), im Bildungsmarkt (u.a. die zunehmende Bedeutung informellen Lernens und die Verfügbarkeit von offenen Lerneinheiten und Kursen – vgl. Khan Academy, Coursera und die OER-Bewegung), technologische Entwicklungen (u.a. Social Media und mobiles Internet) und Kundenanforderungen (u.a. Forderung maßgeschneiderter Unterstützungs- und Entwicklungsangebote).

Deshalb müssen sich Bildungsorganisationen verändern, damit sie unter diesen Rahmenbedingungen erfolgreich agieren können. Sie müssen als Gestalter von Lernlandschaften Lernen und Entwicklung in Organisationen im umfassenden Sinn ermöglichen und E-Learning fördern. Die sozialen Medien sind da und werden bleiben („social media“). Sie stützen verschiedene Formen des Lernens („social learning“). Deshalb sind Sie nicht nur für Bildungsorganisationen geschäftsrelevant („social business“).

Arbeiten heißt Lernen, und Lernen findet beim Arbeiten statt – auf individueller wie auf organisationaler Ebene („business is learning, learning is business“). (www.scil-blog.ch – whitepaper)

Zusammenfassung:

Nur wenn die **drei Logiken der schnellen Evolution**, als Grundvoraussetzung für den erfolgreichen Veränderungsprozess, berücksichtigt werden und alle Perspektiven zu einer integrativen, ganzheitlichen und zielführenden Vorgehensweise zusammengeführt werden, kann die Restrukturierung gelingen. Es ist eine Balance zwischen informatorischen, ökonomischen und psychologischen Prozessen herzustellen, damit der evolutionäre Prozess schnell eingeleitet werden und gelingen kann (vgl.: Studententext von Markus Hein, 2003).

Das Problem der meisten Schulen und Schulämter jedoch ist, dass keine Notwendigkeit der Transformation gesehen wird. Dies wiederum heißt, dass vor der systemischen Organisationsentwicklung/-veränderung die Führung/Leitung der Bildungsorganisation von der Erforderlichkeit überzeugt werden muss. Hierfür bräuchte man zielführende und bestechende Argumente.

1. Der/die Personaler/in oder Personalressourcenmanager/in fokussiert insbesondere das erwünschte Verhalten und Erleben der Mitarbeiter und wie man es steuern kann. Wie sollten im Verlauf des Restrukturierungsprozesses Mitarbeiter/innen ausgewählt, ausgebildet, platziert, weitergebildet, vergütet, befördert, ausgestattet werden?

=> psycho-logische Prozesse (Ziel: optimales Verhalten): aus richtigem Verhalten aller Mitarbeiter resultiert Sicherheit und Effizienz der Organisation

Durch den gewaltigen Wandel in der Arbeitswelt müsste der Arbeitnehmer von morgen flexibler arbeiten als heute, selbstständiger, aber auch selbstverantwortlicher. In Zukunft wird in wechselnden Teams, wechselnden Projekten und für wechselnde Arbeitgeber gearbeitet werden. „Die tradierte biographische Abfolge von Schule, Ausbildung/Studium, Beruf wird aufgebrochen und verändert sich hin zu einem häufigeren Wechsel zwischen Berufs- und Bildungsphase“. Auch die Veränderung der Altersstruktur der Gesellschaft ist der Grund für das wachsende Interesse an lebenslangem Lernen. Diese für die freie Marktwirtschaft zutreffende Situation passt jedoch leider

nicht auf staatliche Bildungsorganisationen. Hier arbeitet der Lehrer oder die Lehrerin bzw. der Angestellte beim Schulamt „Jahrzehnte“ im gleichen Umfeld, meist ohne sich fortzubilden, ohne sich zu verändern, ohne auf die Veränderungen der Umwelt zu reagieren.

Deshalb sollten Führungskräfte und Mitarbeiter – auch in staatlichen Bildungsorganisationen - in der Form qualifiziert werden, dass sie selbst die erforderlichen Strukturen und Prozesse entwickeln und gestalten können, um gezielt Veränderungsprozesse für ihre eigene Organisationen optimieren zu können. *Wie kann die Schule/der Schulleiter/das Schulamt dies beeinflussen?* „Die Mitarbeiter müssen dort „erreicht“ werden, wo Motive vorhanden sind, meist beim Sinn der Arbeit, beim Handlungsspielraum und der Rückkopplung(/Reflexion) von Handlungsergebnissen“ (Kastener, 1995). Diese wechselnden Motive können auch Macht, Ehrgeiz, oder Geld sein, die sich als äußere Anreize auf die Motivation für den Wissenserwerb bzw. den Veränderungsprozess auswirken. Auch können zusätzlich im Rahmen von Zielvereinbarungen veränderte Absichten und Ziele sowie neue Strategien bei den Mitarbeitern hervorgerufen werden.

Entscheidend aber ist die Förderung der Motivation. Allerdings entsteht und entwickelt sich diese und das darauf basierende gewünschte Arbeitsverhalten nur, wenn eine Person richtig platziert ist oder in der Organisation adäquate (motivierende) Arbeitsumgebungen bzw. –abläufe geschaffen werden (Hein, 2003). Eine praktikable Lösung zur Förderung von Motivation durch den Schulleiter oder Schulamtsdezernenten liegt also eher in der Veränderung der Motivationspotenziale von Arbeitstätigkeiten und –abläufen (vgl.: Hein & Köper, 2002). Dabei spielt die regelmäßige Rückmeldung über die Arbeitsergebnisse der LehrerInnen/MitarbeiterInnen eine entscheidende Rolle (vgl.: Hackmann & Oldham, 1975).

SchulleiterInnen/Schulamtsdezernenten haben über die Option der Mitarbeitergespräche die Möglichkeit Einfluss auf die Entwicklung ihrer „Angestellten“ zu nehmen. Z.B. zur Sicherstellung der Umsetzung von Zielen bei der Erfassung von Arbeitszufriedenheit und dem Ergreifen von Verbesserungsmaßnahmen bei Unzufriedenheit der Mitarbeiter. Erst auf dieser Basis kann eine gezielte Personal- und Karriereplanung und –förderung betrieben werden.

2. Der/die Controller oder Ökonom sieht insbesondere die finanzielle Lage der Organisationen. Welcher Markt- oder Wettbewerbsdruck erfordert Verhinderung? Wie und in welcher Höhe können durch die Restrukturierung Kosten und Erlöse optimiert werden? Welche finanziellen Chancen und Risiken bietet die Restrukturierung?

=> ökonomisch logische Prozesse (Ziel: max. Gewinn): Bedingungen so verändern, dass unter geringerem Aufwand/Einsatz (Zeit/Geld) für LehrerInnen und SuS der gewünschte Gewinn erzielt wird und „Kunden und Investoren“ zufrieden sind!

Leider spielt die Ökonomie, die Wirtschaftlichkeit an staatlichen Bildungseinrichtungen, eine untergeordnete Rolle. Es wird nicht nach Leistung gezahlt, da diese schwer messbar ist, sondern nach Anzahl der SuS. Das Ziel muss hier anders definiert werden: Es geht weder bei Schulen noch bei Schulämtern um den maximalen finanziellen Gewinn, sondern darum, mit gleichem Budget (Finanzmittel und Arbeitskräfte) den Mehrwert und Nutzen für SuS/LehrerInnen zu steigern. Allerdings führt der demographische Wandel in der näheren Zukunft zu einem weiteren Rückgang der Schülerzahlen. Daraus resultiert ein immer stärker aufkommender Wettbewerb zwischen den staatlichen (auch untereinander) und den privaten Schulen.

Nur die Schulen/Schulämter, die früh genug auf den Wandel reagieren indem sie ein „strategisches Management“ betreiben, sich selbst als Unternehmen sehen, das im Wettbewerb steht und ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern, werden „überleben“. Moderne und innovative Schulen/Schulämter müssen sich von den anderen „durch Kundenorientierung und Profilierung abheben sowie sich permanent in ihren Leistungen an ihren Wettbewerbern messen“ (vgl. Lerntakt 2, Warum Bildungsmanagement? Autor Prof. Dr. Marco Zimmer). Dies bedingt eine auf die betriebswirtschaftlichen Ansätze der Privatwirtschaft (mit dem Blick auf Effizienz, Effektivität und Ökonomisierung) gelenkte Sicht der „Führung“ bzw. „Leitung“.

Höchstes Ziel ist es, wie auch beim Konzept der Systemverträglichen Organisationsentwicklung (SOE), dass die eigenen Mitarbeiter über und durch Systemkenntnis und -verständnis den notwendigen Wandel selbst aktiv gestalten, managen und steuern, um nicht plötzlich neuen Situationen hilflos ausgeliefert zu sein (vgl.: Studententext von Markus Hein, 2003).

3. Der/die Informatiker/in oder Kommunikationsmanager/in hat insbesondere die Informationsflüsse im Blick. Wie soll die Notwendigkeit der Restrukturierung nach innen und außen kommuniziert werden, welche Informationstechnik und welche sonstigen Medien können effizient dafür eingesetzt werden, und welche informellen Kanäle könnten eine Rolle spielen?

=> informationslogische Prozesse (Ziel: optimale Information): Richtige Informationen überall und zu jeder Zeit ermöglichen richtiges Handeln!

Hier müssen erfolgreiche Innovationen und effektive und effiziente Praktiken aus der freien Wirtschaft in staatliche Bildungseinrichtungen übernommen werden: Content-Management-Systeme (CMS) wie Joomla oder Typo3, Lern-Management-Systeme (LMS) wie Moodle oder Ilias, Blogs (Wordpress), kollaborative Tools wie Etherpads oder Googledocs, effiziente webbasierte Groupware (Collabtive) für teambasierte Projekte ... Die Aufgabe des LMS ist es Lernprozesse, Bildungsprozesse zu initiieren und zu steuern. Es geht darum Inhalte, Wissen und Informationen gesteuert zu verteilen und auch zu überprüfen, inwiefern sie abgerufen wurden. Das Lernen und die Weiterbildung werden so viel näher an den Arbeitsalltag herangebracht, E-Learning kann eingebettet werden in ein System (z.B. den Bildungsserver oder auch das interne CMS des Schulamtes), in einen Arbeitsprozess, in das online abgebildete Unterstützungsangebot des Schulamtes. Die anfallenden Kosten sind sehr gering. Lernende können online individuell arbeiten und müssen sich nicht an vorgegebenen Zeiten, Orten und Gruppen orientieren. Inhalte und Lernwege lassen sich flexibel an Vorwissen, Lerntempo und die zur Verfügung stehende Zeit anpassen. Durch Simulationen, Multimedia und Links lassen sich Inhalte vielfältiger, anschaulicher und vernetzter aufbereiten als mit klassischen Papier-Lehrmitteln. Außerdem erhofft man sich von einschlägigen Lernangeboten individuelles und direktes Feedback für Übungen und Tests, die sich wiederholen lassen, bis der Stoff wirklich sitzt. Spielerische Elemente und Belohnungssysteme, neudeutsch Edutainment und Gamification, sorgen für zusätzliche Motivation. Und schließlich verbindet das Internet Lernende miteinander, die in Communities Fragen, Ratschläge und Erfahrungen austauschen können. Selbst wenn es für ein spezifisches Thema nur wenige Interessenten gibt, so können sich diese dank asynchroner Kommunikation und weltweiter Vernetzung miteinander verbinden. Soweit die Theorie.

Es gibt mittlerweile kaum Schwierigkeiten hinsichtlich der Akzeptanz von E-Learning. Das Interesse ist da. Web 2.0 Anwendungen und Social-Communities sind Teile im Privatleben geworden, die Hürde, auf diesen Zug aufzuspringen wird immer kleiner! Wenn wir diesen vorbeifahren ließen, würden wir ein großes Potenzial verschenken, was das Lernen und Lehren angeht! Es geht nicht mal darum, dass das Schulamt mit seinen Unterstützungs- und Fortbildungsangeboten neue und spannende Lernszenarien bereit stellt, sondern viel mehr um die Bereitstellung und das Management von Informationen und Wissen. Deshalb schlage ich ein LMS/CMS vor, und zwar Moodle, mit dem wir alle angesprochenen Inhalte managen und zusammenführen können. Neben dem Einbinden von SCORM-Paketen (WBCs oder CBTs) können E-Learning- und Web 2.0-Elemente strukturiert für den Anwender bereitgestellt werden! Das Schulamt nimmt eine besondere Funktion im Hinblick auf die Zukunft des E-Learnings in späteren Arbeitsfeldern der SchülerInnen ein. Was im Kindergarten und in der Schule beginnt darf in der Lehrerfortbildung nicht aufhören: nämlich die Vermittlung von Medienkompetenz!

Online-Universitäten erleben einen großen Zulauf, das Internet hält einen gigantischen Fundus an Wissen bereit. Wieso sollte das Schulamt nicht teilhaben an dieser Entwicklung?