

Partizipatives und operationales Management als mögliche Initiierung bzw. Strategieentwicklung eines wirksamen Changeprozesses auch im Hinblick auf die Steigerung der Innovationsfähigkeit an Staatlichen Schulämtern.

Die Staatlichen Schulämter sind lose gekoppelte „Experten-Organisationen“, bei denen es den leitenden Gremien schwer fällt auf die unteren Ebenen steuernd einzuwirken. Der Grund liegt in der Flexibilität und partiellen Unabhängigkeit der einzelnen Organisationseinheiten (Dezernate, Abteilungen, Schulen, Lehrkräfte). Diese haben wenig Beziehung zueinander; Kooperation und berufs-, bzw. fachrelevante Kommunikation finden nur in geringem Maße statt.

Außerdem ist die Abhängigkeitsbeziehung im Gegensatz zu „normalen“ Organisationen umgekehrt: der Arbeitnehmer ist nicht von seiner Organisation abhängig, sondern das Schulamt ist von seinen Mitarbeitern abhängig (, auch wenn dies teilweise nicht registriert wird). Die Tätigkeiten der einzelnen Experten, die ein geringes Eigeninteresse an der eigenen Organisation haben, sind durch die selbige schwer kontrollier- und steuerbar.

Dazu kommt der große Unterschied zwischen dem bürokratisch organisierten Verwaltungsbereich und dem durch Expertentum geprägten Lehrbereich (mit weiteren losen Kopplungen), der die Schwierigkeit des „operativen“ Managements der Bildungseinrichtung erhöht und so den Versuch des einfachen „Durchregierens“ erklärt.

Die o.g. Problematik des Managements von Staatlichen Schulämtern hat Auswirkungen auf die Entscheidungsprozesse im Hinblick auf die vorgegebenen staatlichen Ziele.

Schimank (2001, 224 ff.) vergleicht diese Entscheidungsfindungen und -Umsetzungen mit einer „irrwitzigen Auto-Scooter-Fahrt“. Dieses Bild verdeutlicht die Zufälligkeit und Unvorhersehbarkeit der Ergebnisse der Entscheidungsprozesse. „Krasser“ dahingegen ist das Bild von Cohen (Cohen et al. 1990), der von „Mülleimer (garbage cans)-Entscheidungsprozessen“ in „organisierten Anarchien“ spricht.

Nachvollziehbar ist aber, dass durch den Überraschungseffekt die getroffenen Entscheidungen in ihrer Umgestaltungskraft ineffektiv bleiben und lähmend auf Ambitionen zielgerichteter Veränderung wirken. Der Staus quo wird leider nur reproduziert. Durch das Nicht-Entscheiden relevanter Fragen als Folge des „Mülleimer-Prozesses“ kommt es bei den staatlichen Bildungsorganisationen (Schule und Schulamt) zu einer Art „betriebsamen Stillstand“ (Schimank, 2001, 233). Wegen der Komplexität der Probleme und der vielfachen wechselseitigen Abhängigkeiten der Entscheidungsträger und – Prozesse kann das „Durchregieren“ bei staatlichen Bildungseinrichtungen (oder mudding through - „sich durchwursteln“) in der Regel nicht zum erwünschten Ergebnis führen.

Schimank (2001) nennt neben den o.g. Ursachen die besonderen Machtstrukturen (in Schulämtern/Schulen) als Grund für die mangelnde Umsetzbarkeit strategischer Pläne bzw. als Hindernis für erfolgreiches Bildungsmanagement und wirksame „Change-Prozesse“.

„Macht wird in der mikropolitisch-strategischen Organisationsanalyse stets als Beziehung zwischen Akteuren und nicht als Attribut eines Akteurs definiert“ (Crozier/Friedberg 1979,39). Als Machtquellen werden Expertenwissen, Beziehung zur Umwelt, Kontrolle von Informations- und Kommunikationskanälen und die Nutzung organisatorischer Regeln genannt.

Für die Beschreibung der in „Machtbeziehungen ablaufenden Prozesse“ wird in der Literatur zur mikropolitischen und strategischen Organisationsanalyse häufig die Spielmetapher verwendet. So werden meist in Bildungseinrichtungen leider nur dann strategische Spiele vollzogen, wenn der Kontext und die Handlungsoptionen den Akteuren dies erlauben. Die Spielmetapher verdeutlicht

gut, dass diese mikropolitischen Auseinandersetzungen nicht regellos ablaufen, sondern, dass der Akteur, der das Spiel gewinnen will, sich an klar definierte und anerkannte Spielregeln halten muss (Prof. Dr. Marco Zimmer, Studententext LT – 5).

Diese strategischen Routinespiele beschreiben sehr gut die „Arbeit“, den organisationalen Alltag, in staatlichen Bildungsorganisationen, beinhalten jedoch leider nur die Frage des Fortbestandes bzw. des „Status quo“ und bringen diese jedoch nicht wirksam nach vorne.

Eine mögliche Initiierung bzw. Strategieentwicklung eines wirksamen Changeprozesses auch im Hinblick auf die Steigerung der Innovationsfähigkeit an Staatlichen Schulämtern kann nur durch die von Ortman beschriebenen Innovationsspiele geschehen. Diese beinhalten eine Art Reorganisation der Routinespiele entweder durch die Veränderung der bestehenden Regeln oder aber durch die Initiierung neuer Spiele.

Ursache der Entstehung dieser Innovationsspiele sind:

- Änderungen in der Ablauforganisation schaffen neue Abhängigkeiten/ Handlungskonstellationen
- Neue Technologien entwerten die „alte“ Expertise
- Interne Entscheidungen schreiben bestimmten Bereichen der Organisation größere Bedeutung zu

Sinn und Zweck der bewusst initiierten Innovationsspiele ist es, dass durch die Reorganisation „verkrustete Strukturen“ (des Schulamtes und in der Schule) aufgebrochen, „Karten neu gemischt“ werden sollen.

Ortman und Becker (1995, 65 f.) schreiben, dass diese Art von Spielen im Verhältnis zu den Routinespielen Metaspiele sind. Sie vergleichen Sie mit „Stellungskriegen“. Es geht darum die großen/groben Linien neu festzulegen. „Die Gewinnmöglichkeiten der Spieler (Dezernenten/Direktoren/Lehrer) orientieren sich nicht mehr an Werten wie Sicherheit, Stabilität und Berechenbarkeit, sondern an Risikobereitschaft und Veränderung (vgl.: Ortman/Becker 1995, 65 f.). So zählen „die operationalen Werte und Ziele der Routinespiele im Innovationsspiel wenig. Für die Aufgabe der Vermittlung zwischen den beiden Spielen werden häufig Projektteams eingesetzt... Die Teilnehmerschaft dieser Spiele gliedert sich in der Regel entlang der hierarchischen Linien der Organisation: Das obere Management spielt das Innovationsspiel, Teile dieser Gruppe, mittleres Management und Mitglieder der ausführenden Ebenen sind mit der Realisierung der Ziele des Innovationsspieles betraut, und die ausführende Ebene hat die (neuen) Routinespiele zu spielen. Die mikropolitische Analyse sieht Routine- und Innovationsspiele in einer rekursiven Beziehung verknüpft, wobei Projekte häufig die Aufgabe der Übersetzung und Vermittlung zwischen diesen Spielen haben.“

Weiterhin wird hier als Alternative zu dem einzig entscheidenden Innovationsspiel (als Alternative zum „großen Wurf“) eine Politik der kleinen Schritten empfohlen: Veränderungen sollte man nicht ~~über~~ direkt in der gesamten Organisation einführen wollen, sondern sich zuerst auf Teilbereiche beschränken. Für diesen Ansatz bietet die sich durch lose Kopplungen auszeichnende Struktur von Bildungseinrichtungen vielfältige Möglichkeiten (Prof. Dr. Marco Zimmer, Studententext LT – 5).

Das New Public Management-Modell (NPM) verfolgt nicht nur die Veränderung der Ziele von Bildungseinrichtungen, sondern auch den Einsatz neuer Management-Instrumente, die sich an Strukturen und Prozessen der privatwirtschaftlichen Unternehmen orientieren.

Zum „Instrumentenkasten“ gehören: Controlling, Leistungs- bzw. Zielvorgaben, Leistungslohn, Innovationsförderung, Networking,

Zielvereinbarungen (partizipatives und nicht autoritäres Management) übernehmen wichtige Funktionen in der Steuerung und Abstimmung von Prozessen in Bildungseinrichtungen:

- Leitungsgremien, Personal, Fachbereiche, Lehrende, ... kommen ins Gespräch, Abstimmungsprozesse werden so zwischen den unterschiedlichen Ebenen der Organisation initiiert
- Durch interne Zielvereinbarungen ist eine vorausschauende und realisierbare Planung möglich
- Die Kommunikation zwischen den Fachbereichen/Abteilungen/Dezernaten – also auf horizontaler Ebene – wird verbessert

Die von mir zusammengefassten und im Lerntakt 5 dargestellten Herausforderungen und potenziellen Probleme, denen sich das Management von Bildungseinrichtungen gegenüberstellt, sind im Großen und Ganzen relevant für und übertragbar auf Staatliche Schulämter und Schulen. Auch wenn mir die verwendeten Metaphern (Routinespiele, Innovationsspiele, ..) und Formulierungen (Mülleimer-Entscheidungen, Stellungskriege, ...) neu und gewöhnungsbedürftig erscheinen, bringen sie teilweise die Probleme der möglichen Unreformierbarkeit bzw. die Schwierigkeiten der Initiierung von Change-Management-Prozessen im Hinblick auf die Steigerung der Innovationsfähigkeit an Staatlichen Schulämtern und Schulen auf den Punkt.

Die im Studententext von Prof. Dr. Marco Zimmer aufgeführten Möglichkeiten zum Umgang mit diesen Herausforderungen sind für mich persönlich allesamt mögliche „Erfolgsrezepte“ für den Innovations- und Veränderungsprozess. Ich sehe das angesprochene partizipative Management als eine sinnvolle Form des Umgangs mit den Herausforderungen in meiner Organisation. „Partizipative“ Leistungsvorgaben und Zielvereinbarungen besitzen das Potenzial bei Schulämtern und Schulen die gewünschte Steuerungswirkung zu erzielen. Dabei möchte ich mich nicht nur für ein „Managementinstrument“ entscheiden. Ich sehe vielmehr die richtige Kombination und Gewichtung aller aufgeführten Maßnahmen als zielführend.

Diese Maßnahmen müssen meines Erachtens auch partizipative Zielvereinbarungen enthalten, um ihren autoritären Charakter ~~dieser~~ abzuschwächen, also um drohende mikropolitische Machtspiele zu umgehen und ein von allen beteiligten Akteuren akzeptiertes (weil abgestimmtes) Vorgehen zu erzielen.

Die Motivationslogik muss ebenfalls eine Kombination von extrinsischen (Gratifikation, Entlastung/Deputat, Leistungslohn,...) und intrinsischen Anreizen (die Zielerreichung selbst bzw. zum Teil bereits der Weg dorthin) sein. Denn schließlich war jeder Akteur selbst bei den Zielvereinbarungen beteiligt.

Weiterhin sehe ich jedoch die größte Schwierigkeit in der Umsetzung partizipativer Zielvereinbarungssysteme und in der Initiierung von „Innovationsspielen“ und strategischem Management. Leider stellt sich mir noch immer die Frage nach der richtigen „Strategiegenerierung“.