

# **Wandel durch Selbstorganisation**

**Böttcher, Wolfgang**

First published in:

Erziehung und Wissenschaft, 46. Jg., Heft 1, S. 27, Essen 1994

Münstersches Informations- und Archivsystem multimedialer Inhalte (MIAMI)

URN: urn:nbn:de:hbz:6-77479668170

## Wandel durch Selbstorganisation

Der erste Teil von *Hans-Günter Rolffs* Buch „Wandel durch Selbstorganisation“ versteht sich als Diagnose: Leben mit dem Computer, mit dem Fernseher, mit der Kulturindustrie, Verlust von Eigentätigkeit, Wertewandel, Auflösung der Kernfamilie, dies sind einige Begriffe, mit deren Hilfe der Autor den Wandel der Kindheit analysiert. In dieser Situation, so Rolff, ist die Schule gefordert, soziales Lernen zu gestalten und Zukunftswissen zu vermitteln.

Aus der Analyse der Rahmenbedingungen, unter denen Schule heute arbeitet, begründet er den Perspektivenwechsel der aktuellen Bildungspolitik und Bildungsforschung. Beide haben sich immer stärker der pädagogischen Entwicklung der Einzelschule zugewandt. Man kann umstandslos von einer Konjunktur des Themas „Qualität von Schule“ sprechen. Daß Rolff in diesem Zusammenhang auch gelegentlich den Autonomiebegriff aufnimmt, ist wohl unverzichtbar. Allerdings hat der Begriff Autonomie keinen systematischen Stellenwert, er scheint ihn auch nicht besonders zu mögen. Der systematisch angemessene Begriff für das, was Rolff darlegt, ist der Begriff der Organisationsentwicklung.

Rolff untersucht die Schule mit Instrumenten der Organisationsforschung. Die Schule ist demnach eine soziale Organisation wie andere auch. Und doch ist die Schule eine besondere Organisation, gekennzeichnet unter anderem durch ihren Bildungsauftrag, durch ihre begrenzte Technologisierbarkeit, durch die besonderen pädagogischen Bezüge zwischen Lehrern und Schülern. Das entscheidende Ergebnis der Organisationsanalyse ist wohl dies: „Schulen sind nicht nur Lernorganisationen, das heißt die Organisation systematischer Lernprozesse, sie sind als Organisation auch selbst zu Lernprozessen fähig und auch dazu aufgerufen.“

Der Autor entwickelt theoretisch und praktisch Modelle zur qualitativen Veränderung von Schulen. Aber von dieser Ebene der Einzelschule führt Rolff wieder „zurück“

zur Ebene staatlicher Gesamtverantwortung. Dadurch wird deutlich, weshalb der Autonomiebegriff unangemessen ist. Die – wenn man so will – zentrale Rolle des Staates wird an mehreren Stellen offensichtlich. Rolff stellt fest, daß aus der unterschiedlichen Entwicklung der einzelnen Schule ohne gestaltende Rahmensetzungen naturwüchsig verschärfte Ungleichheit entsteht. Schlichte Deregulation sei schulpolitischer Manchester-Liberalismus: „Die Qualität der Schulen würde sich kraß auseinanderentwickeln, die Sozialisation gesamtgesellschaftlich bedeutsamer Werte, Qualifikations- und Kommunikationsfertigkeiten wäre gefährdet, und vermehrte Ungleichheit träte ein.“

Die Lehrerschaft, so Rolffs Fazit aus den von ihm untersuchten Forschungen, ist durchaus Innovationen gegenüber aufgeschlossen. Aber Lehrer lassen sich offenbar nur sehr ungern etwas vorschreiben. „Überstülpen würde demotivieren.“ Mit dem Perspektivenwechsel hin zur Einzelschule werden die großen Reformentwürfe der sechziger und siebziger Jahre vor allem auch dahin gehend kritisiert, daß sie die Lehrerschaft instrumentalisiert hätten, daß sie den Lehrern als Subjekte von Reformen so wenig Beachtung geschenkt hätten. Aber es genügt sicherlich nicht, den einzelnen Lehrer nur „in den Blick zu nehmen“, man muß ihn auch fragen und mit einbeziehen in Prozesse der Schulentwicklung.

Wer glaubt, die Anstrengungen zur Entwicklung der Einzelschule würden gleichzeitig das Ende der Bildungspolitik auf staatlicher Ebene einläuten, den belehrt Rolff eines Besseren. Strukturelle Probleme sind nicht auf der Ebene der Einzelschule zu lösen. „Ansätze zur Verbesserung der Schulkultur sind keine Alternative zur Reform der Schulstruktur. Es geht nicht um ein Entweder-Oder, sondern um beides, um Verbesserung von Schulkultur und Schulstruktur.“

Wolfgang Böttcher

**Hans-Günter Rolff: Wandel durch Selbstorganisation – Theoretische Grundlagen und praktische Hinweise für eine bessere Schule, Weinheim und München, Juventa 1993, 32 DM.**