

Geleitete Schulen als Auslaufmodell? Nachdenken über Führungsstrukturen im Wandel

Von Michael Weiss

Als zu Beginn des Jahrtausends überall in der Schweiz geleitete Schulen installiert wurden, glaubten nicht wenige Anhänger eines primär nach ökonomischen Kriterien ausgerichteten Staates, damit endlich die letzte Bastion von Anarchie und Ineffizienz gestürmt und mit zeitgemässen, effizienten Führungsstrukturen versehen zu haben. Mittlerweile verdichten sich jedoch die Anzeichen, wonach das Modell, welches dem damals gewählten und bis heute auch in der Privatwirtschaft weiterhin üblichen Organisationsmanagement zugrunde liegt, den Anforderungen der Gegenwart immer weniger zu genügen vermag. Innovative Unternehmen organisieren sich auf (r)evolutionäre Art neu und erweitern dabei auch unser Bewusstsein darüber, wie man *grundsätzlich* über Organisationen nachdenken kann. Es wäre wünschenswert, dass auch die öffentlichen Schulen sich dieser neuen Betrachtungsweise, wie Organisationen funktionieren können, nicht verschliessen.

E

Entscheidungsprozesse an Schulen

Nachdem ich 2011 in die Geschäftsleitung des LVB gewählt worden war, habe ich in einem ersten Artikel meine Motivation, diesen Posten zu übernehmen, unter anderem mit folgenden Worten umrissen: «Als ich 2005 das Amt des Konventspräsidenten an meiner Schule übernahm, tat ich es mit der Hoffnung, die Schulentwicklung auf demokratischem Weg vorantreiben zu können. Dass es an basellandschaftlichen Schulen zwar vorgesehen ist, in Konventen und Arbeitsgruppen Demokratie zu spielen, nicht aber, sie zu leben, ist mir bald bewusst geworden. Das entwürdigende, pseudodemokratische Schauspiel, das an manchen Schulen abläuft, und dessen Absurdität mit dem neuen Bildungsgesetz noch verschärft wurde, hat nur die Gräben zwischen Schulleitungen und Kollegien vertieft und hierarchische Autorität über Konsens gestellt. Eine meiner grundlegenden Überzeugungen, die mich als Mitglied der LVB-Geschäftsleitung leiten werden, ist denn auch, dass die Leitung und Entwicklung der Schulen grundlegend demokratisiert werden muss, wenn Schulentwicklung nicht nur auf dem Papier stattfinden soll.»¹

Das Grundproblem, das ich damals schon festgestellt habe, besteht auch heute noch. Die massive Zunahme an Beratungs- und Rechtsfällen, die der LVB in den letzten Jahren verzeichnet hat (allein im laufenden Schuljahr sind bereits annähernd 150 Fälle zusammengekommen), deutet vielmehr darauf hin, dass sich die Situation an manchen Schulen sogar verschärft hat.

Allein im laufenden Schuljahr sind beim LVB bereits annähernd 150

Beratungs- und Rechtsfälle zusammengekommen. Diese deuten auf ein Problem hin, das sich an manchen Schulen sogar verschärft hat.

Die Zeichen stehen auf fortschreitender Repression: Ein gelockertes Kündigungsrecht und die geplante Einführung leistungsabhängiger Lohnkomponenten drohen die hierarchische Autorität weiter zu untermauern. Fragwürdige didaktische Konzepte werden, teils wider besseres Wissen hinsichtlich ihrer nicht vorhandenen Wirksamkeit, mit aller Macht durchgesetzt und untergraben die methodische Freiheit der Lehrpersonen.

E

Ein Problem auch in der Privatwirtschaft

Nicht nur die Schulen, sondern auch privatwirtschaftliche Unternehmen, und zwar sowohl gewinnorientierte wie nicht-gewinnorientierte, sind von ähnlichen Problemen betroffen. Das heute vorherrschende Paradigma des leistungsorientierten Unternehmens, in dem die Angestellten Zielvorgaben eines weit entfernten Managements zu erfüllen suchen, verliert an Zuspriechung, und etliche Skandale haben das Vertrauen in seine Berechtigung erschüttert.

Zudem sind sowohl die Angestellten wie auch die Unternehmensleitungen selbst vielfach enttäuscht darüber, wie gross die Diskrepanzen zwischen angestrebten und tatsächlich erreichten Zielen sind, oder erleben ihr Handeln als weitgehend unbefriedigend, sinnlos oder gar schädlich.

E

Evolutionäre Organisationen als Ausweg aus der Krise

Einige Unternehmer und auch Unternehmerinnen haben aus ihrer Unzufriedenheit mit der Funktionsweise



moderner Organisationen heraus eigene Unternehmen gegründet, deren Organisationskonzept sich radikal vom heute üblichen unterscheidet, respektive haben vormals herkömmliche (sogenannt «moderne») Unternehmen radikal umgestaltet. Etliche waren damit erfolgreich.

Am spektakulärsten ist wohl der Erfolg des niederländischen Spitex-Unternehmens «Buurtzorg», das 2006 gegründet wurde, innert weniger Jahre zum grössten Anbieter mobiler Krankenpflege des Landes aufgestiegen ist und mittlerweile auch ins Ausland expandiert. Der Erfolg von «Buurtzorg» ist ein dreifacher: Das Unternehmen konnte im Vergleich zu anderen Anbietern nicht nur die Kosten pro Behandlungsfall drastisch senken, es erreicht auch jeweils Spitzenwerte bei der Bewertung sowohl durch das bei «Buurtzorg» angestellte Pflegepersonal wie auch bei den von «Buurtzorg» betreuten Patientinnen und Patienten.

Frederic Laloux, ein ehemaliger McKinsey-Unternehmensberater, hat in seinem Buch «Reinventing Organizations»² zwölf von ihrer Grösse und ihrem Betätigungsfeld her ganz unterschiedliche, aber durchwegs erfolgrei-

che Organisationen (darunter das erwähnte «Buurtzorg») beschrieben, deren Organisationsform kaum mehr etwas mit dem zu tun hat, was man sich gemeinhin unter Unternehmensführung vorstellt. Er hat dies zum Anlass genommen, die Gemeinsamkeiten dieser Organisationen, die von ihrer Existenz gegenseitig keine Kenntnis hatten, herauszuarbeiten und zu analysieren. Die Funktionsweise solcher Organisationen, die in der Organisationstheorie als *evolutionäre*, manchmal auch als *integrale Organisationen* bezeichnet werden, lässt sich, wie wir später sehen werden, im Wesentlichen auf drei Grundprinzipien zurückführen.

Laloux zeigt weiter auf, wie die im Lauf der Menschheitsgeschichte gewachsene Fähigkeit, sich selbst, seine Mitmenschen und seine Umwelt wahrzunehmen und darauf aufbauend in der Welt zu handeln und sein

Organisationsformen sind
Abbilder des menschlichen
Selbstverständnisses.

eigenes Leben zu bestimmen, Hand in Hand mit der Herausbildung immer

komplexerer und leistungsfähigerer Organisationsformen ging. Organisationsformen sind somit Abbilder des menschlichen Selbstverständnisses.

Der vorliegende Artikel ist ein Versuch, aus den in ihrer Form bisher einmaligen Untersuchungen Laloux' Rückschlüsse auf den Handlungsbedarf an den öffentlichen Schulen zu ziehen. Was wären die institutionellen Voraussetzungen, die es einer öffentlichen Schule ermöglichen würden, als evolutionäre Organisation zu funktionieren? Was wäre gewonnen, wenn diese Voraussetzungen erfüllt würden? Und was würde ein solches Modell für den Unterricht selbst bedeuten?

Bevor wir uns diesen Fragen nähern können, müssen wir jedoch besser verstehen, was die Kennzeichen traditioneller und moderner sowie post-moderner Organisationen sind, und wie aus ihnen schliesslich das Modell der integralen evolutionären Organisationen entstehen konnte. Die folgenden Erörterungen hierüber lehnen sich inhaltlich, argumentativ und begrifflich stark an Laloux' Darstellung an, auch wenn viele Gedankengänge nur sehr verkürzt wiedergegeben werden. Ergänzt werden sie durch (nicht von Laloux beeinflusste) Bezüge zum New

Public Management und zu den teilautonom geleiteten Schulen.

V

Vom traditionellen zum modernen Unternehmen

Vieles von dem, was in den letzten Jahrzehnten an organisatorischen Umwälzungen auch die Schulen erreichte, hat seinen Ursprung in der Privatwirtschaft. Dort wurden die entsprechenden Paradigmenwechsel schon einige Jahrzehnte früher vollzogen. Um zu verstehen, was an den Schulen in organisatorischer Hinsicht passiert ist, ist ein Blick auf die privatwirtschaftlichen Unternehmen daher von grossem Nutzen.

Bis in die achtziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts hinein war es völlig normal, dass ein Arbeitnehmer den grössten Teil seines Arbeitslebens bei ein- und demselben Arbeitgeber verbrachte. Vielfach führte jemand dabei während mehrerer Jahrzehnte dieselbe Arbeit aus. Als Angestellter oder Angestellte fühlte man sich eng mit seinem Betrieb verbunden, und nicht selten spielten sich wesentliche soziale und Freizeitaktivitäten ebenfalls innerhalb von Strukturen ab, die vom Betrieb organisiert waren. Loyalität zum Arbeitgeber schloss auch Treue mit ein: Zur Konkurrenz zu wechseln, kam mehr oder weniger einem Verrat gleich.

Für die Angestellten bedeutete diese Stabilität und die damit verbundene Fürsorge eine grosse Sicherheit, weswegen noch heute viele Pensionierte gute Erinnerungen an ihre früheren Arbeitgeber haben. Auch die Erwartungshaltung an die Angestellten war klar und einfach: Die Firmenleitung fällt die Entscheide und über die Kette der Hierarchie wurden diese nach unten weitergegeben. Der umgekehrte Weg, dass also Angestellte ihre Ideen bei ihren Vorgesetzten deponieren, war nicht vorgesehen.

Entsprechend waren die Hierarchien in solchen Betrieben klar verteilt und wurden, z.B. mithilfe von Uniformen

und unterschiedlichen Privilegien, auch für alle sichtbar gemacht. Ein Aufstieg innerhalb der Firma war eher die Ausnahme als die Regel. Wer auf welchem Niveau in die Firma einstieg, hing von der Ausbildung und somit vielfach von der sozialen Herkunft ab. Leistung wurde nicht individuell beurteilt, sondern mit der Stechuhr normiert.

Viel stärker als bei traditionellen Organisationen stehen bei modernen Unternehmen Innovation und Leistungsorientierung im Vordergrund. Wer schneller als andere zu Innovationen fähig ist, verschafft sich der Konkurrenz gegenüber wesentliche Vorteile. An die Stelle klarer Vorgaben, was der Einzelne zu tun hat, treten Projektteams, denen zwar Zielvorgaben mitgegeben werden, den Weg zur Erreichung dieser Vorgaben aber sollen die Projektteams autonom finden. Dies soll den Teammitgliedern ermöglichen, selbst innovativ zu werden und so die Innovationsfähigkeit des gesamten Unternehmens zu erhöhen.

Um die Mitarbeitenden dazu zu motivieren, den erwünschten Innovationsgeist auch wirklich zu zeigen, wird der Lohn in Form von Boni (die nicht selten als Aktienanteile an der Firma ausbezahlt werden, deren Wert seinerseits vom Erfolg der Firma abhängt) an die individuelle Leistung geknüpft. Zudem können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich durch besonders gute Leistungen auszeichnen, aufsteigen.

Moderne Unternehmen ermöglichen es den Menschen in weitaus grösserem Mass, Einfluss auf ihre berufliche Karriere zu nehmen, als dies in traditionellen Unternehmen der Fall ist. Wechsel von einer Abteilung in eine andere und auch Wechsel von einem Arbeitgeber zum nächsten sind nicht mehr die Ausnahme, sondern der Regelfall, und werden auch von den Firmen selbst positiv gesehen. Die Art der Arbeit ist anspruchsvoller, aber auch interessanter, da es den Mitarbeitenden in viel grösserem Mass selbst überlassen wird, wie sie die vorgegebenen Ziele erreichen.

Indem man den Mitarbeitenden bei den Wegen der Zielerreichung mehr Freiheiten einräumt, konzentriert sich die Kontrolle auf die Ergebnisse, neu-deutsch *Output* genannt. Ausgeklügelte Systeme wurden geschaffen, um einerseits strategische Ziele anzuvisieren und zu definieren und andererseits um zu messen, in welchem Mass diese Ziele erreicht wurden.

D

Die Übertragung moderner Managementtechniken auf die öffentliche Verwaltung ...

Die modernen Unternehmen haben in den letzten Jahrzehnten einen enormen Innovations- und Produktivitätsschub ausgelöst. Es kann daher nicht überraschen, dass die industrialisierten Staaten, welche ihre Leistungen ihrerseits immer weiter ausgebaut haben und dabei zunehmend in finanzielle Schwierigkeiten gerieten, nach Wegen suchten, auch die Effizienz der öffentlichen Verwaltungen zu verbessern. So kam es insbesondere in angelsächsischen Ländern, den Niederlanden und Skandinavien, aber auch in der Schweiz, unter dem Schlagwort «New Public Management» zur Übernahme der grundlegenden Managementideen, welche die modernen privatwirtschaftlichen Unternehmen prägen.

Einer der ersten Schritte in dieser Entwicklung war die Abschaffung des Beamtentums und die Überführung der Beamten in grundsätzlich kündbare Angestellte. Hinzu kamen Steuerungs- und Kontrollmechanismen, Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche und leistungsabhängige Lohnkomponenten.

... und auf die Schulen

Auch an den Schulen haben Outputorientierung, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Projektteams und Organisationsentwicklungsprozesse Einzug gehalten. Die Qualitätskontrolle, früher Aufgabe der politisch gewählten Schulinspektorate, ging in die Hände der Schulleitungen über, welche zudem weitgehende Kompeten-

zen zur Führung der Schulen in personeller, administrativer und pädagogischer Hinsicht erhielten.

Unter dem Schlagwort *Teilautonomie* übertrug man den Schulen zusätzliche Eigenverantwortung bei der Erfüllung der kantonal vorgegebenen Ziele. Die Schulinspektorate wurden zu Schulräten mit eingeschränkten Kompetenzen, vergleichbar mit den Aufsichtsräten von Unternehmen.

D

Die Schattenseiten moderner Organisationsformen

Ein Merkmal moderner Organisationen besteht darin, dass sie in höchst einseitiger Weise jede Problemstellung als eine Frage des Geldes auffassen. Der Erfolg eines Unternehmens wird praktisch ausschliesslich daran gemessen, wie stark dessen Wert für seine Besitzer (also die Aktionäre) steigt.

Ein Merkmal moderner Organisationen besteht darin, dass sie in höchst einseitiger Weise jede Problemstellung als eine Frage des Geldes auffassen.

Zu diesem Zweck werden Arbeitsplätze in Billiglohnländer verschoben, welche keine oder höchst bescheidene Auflagen hinsichtlich Arbeitnehmerschutz, Sozialversicherungen und Umweltauflagen kennen. Es werden Konzernsitze in Steueroasen verlegt und Interessenvertreter zu Politikern gemacht. Ältere Angestellte werden durch junge, billigere, unkritische und unverbrauchte Arbeitskräfte ersetzt oder Angestellte als Scheinselbständige geführt. Der Wettbewerb zwischen verschiedenen Anbietern derselben Produkte wird durch Kartelle und Fusionen hintertrieben. Kundenzufriedenheit ist nur so weit ein Unternehmensziel, wie sie sich finanziell auszahlt.

Auch Angestellte (bezeichnenderweise als «human resources», also «menschliche Vorräte», bezeichnet) werden primär über das Geld gesteuert: Wer die Erwartungen des Managements voll erfüllt oder, besser noch, übertrifft, kann mit zusätzlichen Lohnanteilen rechnen; wer das nicht schafft, bekommt keinen Bonus oder wird sogar entlassen. Da es nicht darauf ankommt (und oftmals auch gar nicht objektiv bezifferbar ist), wie gross die Leistung eines Angestellten für das Unternehmen wirklich ist, sondern nur darauf, welchen Eindruck die Vorgesetzten von der Leistung des Angestellten haben, wird viel Energie darauf verwendet, die eigene Leistung besser *darzustellen* als diejenige der Kolleginnen und Kollegen. Dass darunter auch das Verhältnis der Angestellten untereinander leidet, liegt auf der Hand.

Aber selbst dort, wo monetäre Belohnungen zurecht zur Honorierung besonders guter Arbeit eingesetzt werden, führt dies eher dazu, dass der oder die Belohnte damit aufhört, seine respektive ihre gute Arbeit aus Freude zu leisten, sondern sie stattdessen nur noch in Erwartung weiterer Belohnungen ausführt. Ob sich dies auch auf die Leistung negativ auswirkt, ist zwar umstritten, die Berufszufriedenheit sinkt aber zwangsläufig.³

Die Fixierung auf das Geld ist besonders im Bereich des oberen Managements fatal. Da Führungskräfte immer begehrt sind, können diejenigen, die als solche gelten oder sich als solche verkaufen, es sich jederzeit leisten, zu einem anderen Unternehmen zu wechseln, das bereit ist, ihnen noch mehr zu zahlen. Dort angekommen, beweisen sie die eigene «Leistungsfähigkeit» in der Regel als Erstes mittels der Durchführung eines allzu oft unnötigen Umstrukturierungsprozesses, um sich, sollte sich der gewünschte Erfolg nicht einstellen, mit einer tüchtigen Abgangsentschädigung zum nächsten Arbeitgeber zu verabschieden. Je höher die Löhne sind, desto mehr werden die Manager nicht mehr durch Loyalität, sondern nurmehr durch die eigene Gier getrieben.

Ein grosses Problem in modernen Unternehmen ist auch die höchst anspruchsvolle Rolle der Vorgesetzten. Um die Kreativität der Mitarbeitenden möglichst optimal zu nutzen, müssten sie ihnen hinsichtlich der Erfüllung der vorgegebenen Ziele eigentlich die grösstmögliche Freiheit belassen. In der Praxis sind aber in letzter Konsequenz die Vorgesetzten für die Zielerreichung verantwortlich, und der Gedanke, dass ihre Teams versagen könnten, lässt ihnen keine Ruhe, so dass sie sich viel zu häufig in Details einmischen.

Die Angestellten wiederum fühlen sich dadurch nicht ernst genommen und reagieren darauf, indem sie jene Mündigkeit, die ihnen ihre Vorgesetzten nicht zutrauen, tatsächlich zu verweigern beginnen und ihre Ideen, Beobachtungen und Warnungen gar nicht mehr einbringen. Dadurch lebt

Fühlen sich die Angestellten nicht ernst genommen, so reagieren sie darauf, indem sie jene Mündigkeit, die ihnen ihre Vorgesetzten nicht zutrauen, tatsächlich zu verweigern beginnen.

das obere Management häufig in einer Blase und realisiert viel zu spät (nämlich viel später als die Angestellten), wenn die eingeschlagene Richtung ins Verderben führt und das Unternehmen mit voller Fahrt auf den Abgrund zusteuert.

Zunehmend schwieriger zu beantworten ist oftmals auch die Frage, wem mit den Produkten oder Dienstleistungen, die ein Unternehmen herstellt oder anbietet, überhaupt gedient ist. Wir erleben jedes Jahr an Weihnachten die Peinlichkeit, dass wir nicht wissen, was wir anderen überhaupt noch schenken sollen, oder umgekehrt, dass wir das, was wir von anderen geschenkt bekommen, schon besitzen oder gar nicht brauchen. Tatsächlich betreiben viele Unternehmen einen gigantischen Aufwand, um ihre eigenen Produkte und Dienstleistungen in

einer übersättigten Welt noch immer begehrenswert erscheinen zu lassen, und schrecken dabei auch vor Täuschungen, Manipulationen und Lügen nicht zurück.

Viele Angestellte empfinden nach dem fünften Chef und der siebten Restrukturierung innerhalb von zehn Jahren bei ihrer Arbeit keine Befriedigung mehr. Aber auch diejenigen, die es an die Spitze geschafft haben, stellen vielfach fest, dass der finanzielle Anreiz auf Dauer nicht sinnstiftend ist. Wer es sich leisten kann, springt ab und widmet sich anderen Betätigungsfeldern. Die Übrigen versuchen, ihrem Leben ausserhalb der Arbeit einen Sinn zu geben oder zählen die Jahre bis zur Pensionierung.

Gewiss: Nicht alle Unternehmen sind von den Auswüchsen des modernen Organisationsparadigmas gleichermaßen betroffen. Einige haben sich Elemente der traditionellen Organisationsformen bewahrt, andere verfolgen in Teilen Ansätze, die über die moderne Weltsicht hinausgehen. Je grösser und mächtiger ein Unternehmen ist, desto eher zeigen sich jedoch die hier beschriebenen Schattenseiten.

D

Die Schattenseiten moderner Organisationsformen in Verwaltung und Schulen

Auch wenn Geld in der öffentlichen Verwaltung und an Schulen meistens knapp und die Einkommensschere zwischen dem obersten Management und den einfachen Angestellten deutlich geringer ist, spielen hier ebenfalls ähnliche Mechanismen wie in gewinnorientierten modernen Unternehmen. Da öffentliche Organisationen keine Aktien ausgeben (Obligationen spielen in diesem Zusammenhang keine wesentliche Rolle) und auch nicht gewinnorientiert arbeiten, ist das oberste Ziel allerdings nicht die Befriedigung der (inexistenten) Aktionäre, sondern der Steuerzahlenden, und zwar insbesondere jener kleinen, aber einflussreichen Gruppe, welche selbst auf staatliche Leistungen am wenigsten ange-

wiesen ist, weil ihre Vertreterinnen und Vertreter sich Dinge wie ihre Gesundheitsversorgung, die Ausbildung ihrer Kinder sowie die Vorsorge fürs Alter problemlos privat finanzieren könnten und es daher als ungerecht empfinden, dass ausgerechnet sie besonders viel Geld an den Fiskus abliefern müssen. Das oberste Ziel des Staates ist im Sinne des modernen Organisationsparadigmas somit das Sparen.

Das oberste Ziel des Staates ist
im Sinne des modernen
Organisationsparadigmas das
Sparen.

Da der Abbau staatlicher Leistungen immer mit erheblichen Widerständen verbunden ist und sich in demokratischen (und erst recht in direktdemokratischen) Staatswesen kaum durchsetzen lässt, bedeutet Sparen für die öffentliche Hand mehrheitlich das Verteilen eines gleich bleibenden oder gar wachsenden Arbeitsvolumens auf weniger Angestellte sowie das Kürzen der Vergütungen wie Löhne und Pensionskassenleistungen.

Sogenannt «leistungsabhängige» Lohnkomponenten dienen in der öffentlichen Verwaltung daher auch in erster Linie als Vehikel, um die Lohnkosten nach Bedarf senken zu können. So ist es beispielsweise auch im Kanton Baselland schon vorgekommen, dass die in den MAGs einer ganzen Direktion vorgenommenen Bewerbungen mit der Begründung zurückgewiesen wurden, sie seien «zu gut» (also zu teuer), wodurch die Personalverantwortlichen gezwungen waren, ihre Angestellten erneut – und teilweise schlechter – zu bewerten.

An Schulen sind leistungsabhängige Lohnkomponenten bisher unüblich, da die Beurteilung der Leistung der Lehrkräfte als besonders schwierig gilt. (Wie wir alle wissen, blieben die Lehrpersonen deswegen allerdings nicht von Sparmassnahmen verschont.) Die Schattenseiten modernen Organisationsmanagements zeigen sich trotzdem auch hier:

- Wegweisende Entscheidungen, zum Beispiel über Lehrpläne und Lehrmittel, werden immer «weiter oben» und teilweise auf sehr intransparente Weise gefällt, wodurch demokratische Entscheidungsprozesse ausgehebelt und ein schnelles Reagieren auf Fehler und Schwächen erschwert oder gar verunmöglicht werden.
- Mit unausgegorenen und in sich widersprüchlichen Tests, die gleichzeitig formative wie summative Funktionen erfüllen sollen, werden Daten erhoben, über deren spätere Verwendung keinerlei Transparenz herrscht.
- Die Reformen der Volksschule, insbesondere die Integrative Schulung, haben die Komplexität des Systems Schule massiv gesteigert und überfordern die Schulbeteiligten in zunehmendem Masse. Wie z.B. unsere aktuelle Umfrage zur Integrativen Schulung (s. Seite 28 ff.) zeigt, haben auf der Primarstufe fast 80% der teilnehmenden Lehrpersonen den Eindruck, die Integrative Schulung gehe klar oder zumindest tendenziell zulasten der Förderung von Kindern ohne spezielle Bedürfnisse. Offenbar ist es im heutigen Schulalltag zumindest auf der Primarstufe aufgrund der schieren Menge an zeitgleich gestellten Herausforderungen kaum mehr möglich, allen Schülerinnen und Schülern gerecht zu werden.

Gute Schulleitungen können viele Probleme, welche die moderne Schulwelt mit sich bringt, abfedern:

- Sie können den Lehrpersonen in Konflikten mit Eltern den Rücken stärken.
- Sie können durch gute Organisationsarbeit optimale Rahmenbedingungen schaffen.
- Sie können unsinnige Vorgaben von oben lindern und so Gestaltungsfreiräume der Lehrpersonen erhalten.
- Sie können die Verschiedenheit der Lehrpersonen in ihren pädagogischen Vorstellungen und der Gestaltung ihres Unterrichts als Potenzial auffassen und nutzen.
- Sie können initiative Lehrkräfte unterstützen.

- Sie hören und verstehen ihr Kollegium.
 - Sie können Lehrkräften in Krisensituationen beistehen.
 - Sie können mit Kritik umgehen und auch bei Meinungsverschiedenheiten Respekt und Wertschätzung gegenüber der anderen Person bewahren. In schwierigen Konflikten ziehen sie eine neutrale externe Unterstützung bei.
 - Sie können Fehler verzeihen.
 - Sie sehen Stärken statt Defizite.
- Kurzum: Sie beweisen gegenüber den Lehrkräften dieselben Qualitäten, die sie von diesen im Umgang mit Schülerinnen und Schülern erwarten.

E

«Eine gute Schulleitung gibt den Lehrpersonen Freiheiten, eine schlechte ist der Horror»⁴

Das LVB-Ressort «Beratung und Rechtshilfe» ist naturgemäss mit jenen Fällen konfrontiert, in denen Lehrpersonen diese Unterstützung durch ihre Schulleitung versagt blieb. Der LVB ist sich durchaus darüber im Klaren, dass es sich stets um Einzelfälle handelt und stellt dementsprechend nie die Gesamtheit der Schulleitungen pauschal an den Pranger. Ausserdem haben wir auch die Erfahrung gemacht, dass Schulleitungen innerhalb eines Kollegiums ganz unterschiedlich wahrgenommen werden können.

Dennoch halten wir die Frage für absolut berechtigt, ob das Konzept der geleiteten Schulen, zu welchem neben den Schulleitungen zusätzlich ein ganzer Apparat an Institutionen wie Schulrat, Schulamt, Bildungsdirektion und Erziehungsdirektorenkonferenz, aber auch weitere Akteure wie Pädagogische Hochschulen und eine private Schulentwicklungs-, Schulevaluations-, Lehrmittel- und Testindustrie gehören, für Schulen tatsächlich die optimale Organisationsform darstellt.

Innerhalb der bedenklich steigenden Menge an Beratungs- und Rechtshilfefällen, die der LVB zu bearbeiten hat, sind jene Konflikte besonders erschreckend, in denen Schulleitungen sich

grösste, teilweise auch mutwillige Führungsfehler leisten – bis hin zu fristlosen Kündigungen ohne auch nur halbwegs vorhandene juristische Grundlage –, und dabei von übergeordneten Instanzen wie Schulrat oder Personaldienst auch noch Rückendeckung erhalten.

Unsicherheit, irrationale Ängste vor Autoritätsverlust, Schubladendenken, Voreingenommenheit, Dünnhäutigkeit, Überforderung mit der Menge und Komplexität der Aufgaben, aber auch Narzissmus sowie persönliche Verbandlungen und der Fokus auf Eigeninteressen der Vorgesetzten sind die häufigsten Gründe, derentwegen sich Mitglieder an ihren Berufsverband wenden – und allzu oft stellt sich am Ende heraus, dass ihnen tatsächlich Unrecht widerfahren ist.

D

Der postmoderne Ansatz ...

Das Weltbild, das den modernen Organisationen zugrunde liegt, ist im Wesentlichen materialistisch geprägt: Erlaubt ist, was funktioniert, spricht, was einen möglichst hohen Gewinn abwirft. Demgegenüber wird im postmodernen Weltbild die Verantwortung einer Organisation gegenüber allen, die mit ihr direkt oder indirekt in Beziehung stehen, in den Vordergrund gestellt.

Dies ist eine Idee der Aufklärung, die wir bereits bei Kant finden. Die Abschaffung der Sklaverei, die Gleichberechtigung beider Geschlechter, das Recht auf Bildung und die daraus abgeleitete allgemeine Schulpflicht, die Demokratisierung der Politik, die Sozialisierung und die Erklärung der Menschenrechte sind Meilensteine in der Durchsetzung dieser Weltanschauung. Auch dass heute ökologische Fragen als wesentlich angesehen werden, ist eine Folge des postmodernen Weltbilds.

Unter den gewinnorientierten Unternehmen gibt es allerdings nur wenige, die den postmodernen Ansatz wirklich verinnerlicht haben. Zwar bean-

spruchen heute fast alle Unternehmen für sich, verantwortlich und nachhaltig zu handeln. Allzu oft steckt dahinter jedoch wenig mehr als Imagepflege. Und doch gibt es Beispiele von erfolgreichen, postmodernen, gewinnorientierten Unternehmen. Eines der bekanntesten ist das brasilianische Maschinenbauunternehmen «Semco S/A», dessen Führungsmodell von Geschäftsführer Ricardo Semler ausführlich beschrieben wurde und nachgelesen werden kann.⁵

Wie bei allen postmodernen Unternehmen spielt auch bei «Semco» das *Empowerment* der Angestellten, also die Behandlung derselben als mündige, verantwortungsbewusste Menschen, denen entsprechend auch wichtige Entscheidungen zugemutet werden dürfen respektive sogar zugemutet werden müssen, eine grosse Rolle. Bei «Semco» wählen die Angestellten ihre Vorgesetzten demokratisch, haben ein weitgehendes Mitentscheidungsrecht bei unternehmerischen Entscheidungen und legen auch ihre Löhne selber fest (was gut funktioniert, weil die Löhne firmenweit transparent sind). «Semco» hat sich in der an Krisen nicht armen brasilianischen Wirtschaftsgeschichte als ausserordentlich stabiles Unternehmen erwiesen, das wesentlich erfolgreicher wirtschaftet als viele klassisch geführte Unternehmen.

Andere Organisationen sind von Anfang an darauf ausgerichtet, nicht den finanziellen Erfolg in den Mittelpunkt zu stellen. Neben eindeutigen Non-Profit-Organisationen gibt es auch Organisationen, die durchaus einen Gewinn erwirtschaften, diesen aber nicht zu maximieren suchen, sondern die soziale Wirkung des Unternehmens als zentrales Ziel ansehen. Und schliesslich gibt es auch Bewegungen, die allein aus dem Antrieb der Menschen heraus entstanden sind, der Allgemeinheit einen Dienst zu erweisen. Das beeindruckendste Beispiel dafür ist die Open Source-Bewegung, der wir unter anderem das Betriebssystem Linux und die Enzyklopädie Wikipedia (und noch vieles andere mehr, von dem wir gar

nicht wissen, dass wir es täglich verwenden) verdanken.⁶

..., den es einst auch an Schulen schon gegeben hatte

Interessanterweise wiesen die öffentlichen Schulen bis zur Jahrtausendwende verschiedene Elemente postmoderner Organisationen auf: Schulleitungen wurden vom Kollegium, wenn nicht direkt gewählt, so doch den Aufsichtsbehörden zur Wahl vorgeschlagen, und diese wagten es nur selten, eine deutliche Empfehlung des Kollegiums in den Wind zu schlagen. Wichtige Entscheide wurden in den Konventen beraten und demokratisch gefällt. Die Aufgaben der Schulleitungen waren primär organisatorischer Natur, ihre Stellung war oftmals nicht mehr als die eines *Primus inter pares*.

Mit der Implementierung von personell, organisatorisch und pädagogisch weisungsbefugten Leitungen ereilte die Schulen ein Schicksal, das sie mit vielen anderen postmodernen Organisationen teilen: Sie wurden zu (dem Fachbegriff gemäss) «modernen» Organisationen transformiert. Aus weltanschaulicher Perspektive war dies ein Schritt zurück in die Zeit vor der Aufklärung und bedeutete eine nicht unerhebliche Entmündigung der Lehrpersonen.

Aus weltanschaulicher Perspektive war die Transformation der Schulen in «moderne» Organisationen ein Schritt zurück in die Zeit vor der Aufklärung und bedeutete eine nicht unerhebliche Entmündigung der Lehrpersonen.

Praktisch gesprochen litten die postmodernen Schulen jedoch unter einer bei postmodernen Organisationen verbreiteten Schwäche: nämlich derjenigen, dass das Streben nach mehrheits- oder gar konsensfähigen Lösungen der Fähigkeit im Weg steht, auf neue Situationen mit angemessener Geschwindigkeit zu reagieren. Anders gesagt: Die grossen schulischen Refor-

men der vergangenen 15 Jahre wären in den früheren Schulstrukturen schlicht nicht durchsetzbar gewesen.

L

Lehrpersonen ohne eigene Haltung als Ziel?

So kommt es heute zu Situationen an Schulen, in denen jüngere Lehrkräfte gar nicht nachvollziehen können, warum ihre dienstälteren Kolleginnen und Kollegen sich gegen Schulleitungen, welche ihre Zielvorgaben von oben herab diktieren, auflehnen. Das liegt darin begründet, dass die jüngeren Kolleginnen und Kollegen aus eigener Erfahrung Schulen mit betont demokratischen Entscheidungsstrukturen gar nicht mehr kennen.

Zwei Äusserungen veranschaulichen diesen Paradigmenwechsel: Während ein mittlerweile pensionierter Geschichtslehrer des Gymnasiums Bäumlhof noch vor wenigen Jahren an einer Sitzung erklärte, dass Lehrer werde, wer keinen Chef ertrage⁷, befand unlängst die Leiterin eines Stadtbasler Schulkreises an einer Berufseinführungsveranstaltung für angehende Lehrpersonen, dass deutsche Junglehrer es in ihrem System oftmals einfacher hätten, weil sie es gewohnt seien, Hierarchien zu akzeptieren. Es scheint, dass zumindest in Basel-Stadt mit der Abschaffung des Faches Geschichte auch die Ideen der Aufklärung obsolet geworden seien.

Auch die Erziehungswissenschaftlerin Christina Rothen hielt in ihrem Referat anlässlich der vorletzten LVB-Delegiertenversammlung fest, die Umstellung hin zu den geleiteten Schulen habe dazu geführt, dass heutzutage ganz andere Leute den Lehrerberuf ergriffen als früher: nämlich solche, die von Anfang an darauf eingestellt seien, gemäss Anweisung von Vorgesetzten zu arbeiten. Es bleibt dahingestellt, ob ein Geschichtslehrer, dem der unreflektierte Gehorsam gegenüber seinen Vorgesetzten das oberste Gebot ist, die Ideen von Aufklärung und Demokratie überzeugend zu vermitteln vermag.

Was aber könnte der Ausweg aus dieser Situation sein? Wie lassen sich Organisationen schaffen, in denen der Mensch nicht zum Weisungsempfänger degradiert wird, sondern sich mit seiner ganzen Persönlichkeit einbringen kann; in der sich der Einzelne wertgeschätzt und aufgehoben fühlt; in der die Meinung des Einzelnen etwas zählt; die aber dennoch in der Lage sind, schnell und effizient auf veränderte Ausgangslagen zu reagieren?

D

Der integral-evolutionäre Ansatz

Frederic Laloux verwendet für die modernen Unternehmen die Metapher der Maschine. Er schreibt: «Wir sprechen von *Einheiten* und *Schichten*, von *Input* und *Output*, *Effizienz* und *Effektivität*, den besten *Ansatzpunkt finden* oder das Projekt anschieben, *beschleunigen* oder *auf die Bremse treten*, *Probleme angehen* und *Lösungen skalieren*, *Informationsflüssen* und *Engstellen*, *Re-Engineering* und *Downsizing*. Führungskräfte und Berater *designen* Organisationen. Menschen sind *Ressourcen*, die sorgfältig mit dem Organigramm in *Übereinstimmung gebracht* werden müssen, in etwa so wie Zahnräder in einer Maschine. Veränderungen müssen geplant, in *Entwürfen* ausgearbeitet und dann laut Plan *implementiert* werden. Wenn Teile der Maschinerie nicht im angestrebten Rhythmus funktionieren, dann ist es wahrscheinlich an der Zeit für eine «weiche» *Intervention* – das gelegentliche «Team-Building» – so als würde man Öl auf die Zahnräder tröpfeln, damit sie besser laufen.»

Postmoderne Organisationen verstehen sich dagegen gerne als familiäre oder kommunale Gemeinschaften: «Die Mitarbeiter sind *Teil einer Familie*, sie *halten zusammen*, *helfen einander* und *sind füreinander da*.» Das postmoderne organisierte Unternehmen «Da-Vita», das Dialysezentren betreibt, bezeichnet sich trotz seiner 41'000 Mitarbeitenden als *Dorf*. Auch die *Open Source Community* versteht sich als (weltumspannende) *Gemeinde*.

Die Gründerinnen und Gründer integral-evolutionärer Organisationen wollten weder die Rolle des befehlenden Chefs des modernen Paradigmas noch diejenige des fürsorglichen Familienvaters des postmodernen Paradigmas einnehmen. Ihr Ziel bestand immer darin, sich selbst so weit wie möglich überflüssig zu machen.

Die Gründerinnen
und Gründer
integral-evolutionärer
Organisationen sahen es
immer als ihr Ziel an, sich
selbst so weit wie möglich
überflüssig zu machen.

Sie sahen es auch nie als ihre Aufgabe an, die Organisation, der sie vorstanden, unternehmerisch in eine bestimmte Richtung zu treiben. Die Organisation selbst, somit also *alle* in ihr tätigen Mitglieder, sollten sich in einem selbstorganisierten Prozess (was, wie wir noch sehen werden, nicht dasselbe ist wie die demokratischen Prozesse postmoderner Organisationen) in eine nicht im Voraus bestimmte und auch nicht im Voraus bestimmbar Richtung hin entwickeln – vergleichbar mit den Abläufen der Evolution, die auf ebenso völlig ungeplante Weise zu Lebensformen führt, die sich an die jeweils herrschenden Umweltbedingungen optimal anpassen.

Die *Selbstorganisation* ist ein wichtiger Grund, warum integral-evolutionäre Organisationen sich metaphorisch oftmals als *lebende Systeme* sehen. Aber auch die Möglichkeit des Lebendigen, sich im Lauf der Zeit ohne zentrale Planung an veränderte Bedingungen anzupassen, beschreibt einen wichtigen Wesenszug integral-evolutionärer Organisationen. Und schliesslich sind die Bestandteile lebender Systeme jeweils in ihrer Gänze Teil des Systems. Dies entspricht der Erwartung, dass sich die Mitarbeitenden einer integral-evolutionären Organisation nicht in Form einer Rolle, sondern eben *integral*, also mit all ihren Fähigkeiten und Eigenschaften, in die Organisation einbringen.

Integral-evolutionäre Organisationen entstehen nicht spontan und sind auch keine anarchischen Gebilde. Sie sind nicht weniger strukturiert als herkömmliche moderne Organisationen. Die Art, wie sie sich strukturieren, ist jedoch radikal verschieden.

Integral-evolutionäre Organisationen sind wie viele herkömmliche Organisationen in Teams organisiert. Diese fällen jedoch alle Entscheidungen darüber, wie sie ihre Arbeit erledigen, selbst. Sie entscheiden über Investitionen, die Annahme von Aufträgen und die Einstellung neuer Teammitglieder. Treten Schwierigkeiten auf, versuchen die Teams, diese nach Möglichkeit selbst zu lösen. Der Schulung im Umgang mit Konflikten kommt daher eine grosse Bedeutung zu. Wo es nötig ist, können externe Berater zugezogen werden; deren Aufgabe ist es jedoch explizit nicht, Entscheidungen für das Team zu fällen, sondern lediglich, dem Team zu ermöglichen, selbständig zu einer Entscheidung zu gelangen, welche das Team dann auch verantworten muss.

Managementfunktionen werden in integral-evolutionären Organisationen praktisch nicht mehr gebraucht. Die Funktion der Organisationsleitung beschränkt sich darauf, den Teams bei Bedarf Beratungsdienstleistungen anzubieten und die Grundregeln des Zusammenarbeitens zu definieren. Die Organisationsleitung verzichtet aber darauf, Ziele vorzugeben oder auf andere Weise in die Arbeit der Teams einzugreifen. Es gibt auch keine aufwändigen Budgetprozesse. Man geht davon aus, dass die Teams jederzeit spüren, welche Investitionen möglich und nötig sind. Da sie die Verantwortung für ihr erfolgreiches Handeln selbst tragen, sind auch externe Kontrollfunktionen überflüssig.

In integral-evolutionären Organisationen gibt es keine klaren Stellenbeschreibungen oder Stellenbezeichnungen. Zwar sind natürlich auch dort qualifizierte Tätigkeiten an entsprechende Ausbildungen gebunden. Es wird aber erwartet, dass jede Person im Team innerhalb dieses Rahmens

von sich aus entdeckt, wie sie sich am besten einbringen kann und dies dann auch tut. Dass man im Lauf der Zeit unterschiedliche Funktionen wahrnimmt, ist ausdrücklich erwünscht, damit die Mitarbeitenden die Organisation aus möglichst allen Perspektiven kennenlernen können. Entsprechend geniessen Weiterbildungen einen hohen Stellenwert.

Entscheidungen innerhalb der Teams werden zwar nicht von aussen vorgegeben, müssen aber auch nicht demokratisch gefällt werden. Grundsätzlich hat jedes Teammitglied das Recht, Entscheidungen selbst zu treffen; verlangt wird aber, dass es sich vorgängig mit denen, die von der Entscheidung betroffen sind, berät. Das einzelne Teammitglied muss seine Entscheidungen dann vor dem Hintergrund der Rückmeldungen derjenigen, mit denen es sich beraten hat, verantworten. Selbst die Gehälter teilen sich die Teammitglieder selbst zu, aber auch hier muss sich der Einzelne vor dem Team rechtfertigen, wenn er ein ungewöhnlich hohes Gehalt beansprucht. Dies führt dazu, dass die Gehaltsunterschiede innerhalb der Organisation sehr gering sind.

Auch die Organisationsleitung geniesst keine lohnmassigen oder anders gearteten Privilegien oder Statussymbole. Erwirtschaftet die Organisation einen grossen Gewinn, wird dieser in der Regel gleichmässig an alle Angestellten verteilt. Entsprechend dienen Standortgespräche nicht der Lohnzuschreibung und werden auch nicht von Vorgesetzten (die

In integral-evolutionären
Organisationen dienen
Standortgespräche nicht der
Lohnzuschreibung.

es ja gar nicht gibt) durchgeführt, sondern kollegial abgehalten. Ihr Fokus liegt ganz darauf, die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden innerhalb der Organisation auszuloten und deren Einsatzmöglichkeiten innerhalb der Organisation mit anderen

(insbesondere familiären) Verpflichtungen in Einklang zu bringen.

Während man sich in modernen Organisationen häufig unbeliebt macht, wenn man den Finger auf wunde Punkte legt oder Verbesserungsvorschläge macht, die nicht der bereits geäußerten Meinung der eigenen Vorgesetzten entsprechen, wird von den Mitarbeitenden in integral-evolutionären Organisationen ausdrücklich *erwartet*, alles anzusprechen, was für die Organisation von Belang ist – auch wenn es ausserhalb des eigenen Verantwortungsbereichs liegt.

Schliesslich haben integral-evolutionäre Organisationen auch ein völlig anderes Verständnis von Konkurrenz. Da nicht der Gewinn, sondern die Frage, was denn der Zweck des Unternehmens ist, im Vordergrund steht, werden andere Organisationen, welche dasselbe Ziel verfolgen, nicht als Konkurrenz aufgefasst, sondern helfen dabei mit, die eigenen Ziele zu verwirklichen. Jos de Blok, der Gründer von «Buurtzorg», hat, nachdem sich der Erfolg seiner Organisation abzeichnete, ein Buch über die bei ihm praktizierte Unternehmenskultur geschrieben und die anderen niederländischen Unternehmen im Bereich der mobilen Krankenpflege ermuntert, ihre Organisation dem Beispiel von «Buurtzorg» folgend umzustellen.

Fasst man die Grundprinzipien integral-evolutionärer Organisationen zusammen, so kommt man auf drei Punkte: Selbstorganisation, Ganzheitlichkeit und evolutionäre Sinnhaftigkeit:

1. Die Selbstorganisation bezieht sich darauf, dass auf Befehle von oben verzichtet wird und die einzelnen Teams autonom entscheiden, wie sie ihre Arbeit erledigen.
2. Ganzheitlichkeit bezieht sich einerseits auf den Anspruch, dass sich die Mitarbeitenden nicht in einer Rolle, sondern in der Gänze ihres Menschseins in die Organisation einbringen sollen, wozu auch normalerweise im Berufsleben unerwünschte emotionale, intuitive oder gar spirituelle Aspekte zählen.

3. Die evolutionäre Sinnhaftigkeit schliesslich drückt aus, dass die Entwicklung der Organisation nicht von einem Management geplant wird, sondern sich aus den Entscheidungen der Mitarbeitenden, welche die Bedürfnisse und den Sinn der Organisation tagtäglich spüren und sich daran ausrichten sollen, von selbst ergibt; wobei diese, ähnlich dem Evolutionsprozess in der Biologie, ständig Neues ausprobieren, verwerfen, was nicht funktioniert, und beibehalten, was sich bewährt.

K

Kann das überhaupt funktionieren?

Das Konzept integral-evolutionärer Organisationen erscheint – insbesondere aus der Sicht herkömmlicher «moderner» Organisationen – völlig widersinnig. Und wahrscheinlich wäre es praktisch hoffnungslos, irgendjemanden davon überzeugen zu wollen, dass ein solches Konzept funktionieren kann, wenn es nicht tatsächlich Unternehmen gäbe, die genau auf diese Weise erfolgreich sind. Es ist das Verdienst von Frederic Laloux, solche Organisationen gesucht, gefunden und beschrieben zu haben: kleinere und grössere (bis hin zu global tätigen Unternehmen), gewinnorientierte und gemeinnützige, Produktionsbetriebe und Dienstleister.

Bemerkenswert ist, dass diese Organisationen ihre Konzepte, die sich derart ähnlich sind, allesamt selbst und ohne Wissen darum, dass anderswo Ähnliches ausprobiert wird, entwickelt haben. Die Zeit ist also offenbar reif dafür, dass diese neue Idee Fuss fassen kann. Und teilweise sind die Erfolge in der Tat beeindruckend:

- «Buurtzorg» ist heute, wie eingangs erwähnt, das grösste niederländische Spitex-Unternehmen mit einem Marktanteil von über 50%. Gemäss einer Schätzung von «Ernst & Young» könnten in den Niederlanden jährlich zwei Milliarden Euro an Pflegekosten eingespart werden, würden alle Einrichtungen für mo-

bile Krankenpflege so effizient arbeiten wie «Buurtzorg». Gleichzeitig wurde «Buurtzorg» mehrfach zum beliebtesten Arbeitgeber der Niederlande gewählt, was zeigt, dass Effizienz nicht auf Kosten der Angestellten gehen muss.

- «FAVI», ein französisches Metallverarbeitungsunternehmen, das unter anderem Getriebegabeln für die Autoindustrie produziert, ist der einzige Produktionsbetrieb seiner Art in Europa, der unter dem Druck der fernöstlichen Konkurrenz nicht untergegangen ist. Dies, weil «FAVI» seit seiner Transformation in ein integral-evolutionäres Unternehmen höchste Ansprüche an Qualität und Zuverlässigkeit erfüllen kann, was genau darauf zurückzuführen ist, dass sich jedes Team für seine Arbeit, die es von A bis Z selbst managt, persönlich verantwortlich fühlt, umgekehrt aber niemand einen Grund hat, Probleme oder Mängel unter den Teppich zu kehren.
- «Morning Star», ein US-amerikanischer Lebensmittelverarbeiter, begann 1970 als Ein-Mann-Betrieb mit einem LKW, der Tomaten transportierte, und ist heute in den USA das führende Unternehmen bei der Verarbeitung und dem Transport von Tomaten und Tomatenprodukten. «Morning Star» zeigt, dass selbst ein Unternehmen, in dem ein bedeutender Teil der Arbeit am Fließband abläuft, nach dem integral-evolutionären Paradigma geführt werden kann.
- Der ebenfalls in den USA ansässige Outdoor-Ausrüster «Patagonia», noch ein Unternehmen mit integral-evolutionärer Organisationsstruktur, dürfte auch hierzulande vielen ein Begriff sein. Es war eines der ersten Unternehmen, welches die Erfahrung machte, dass die Berücksichtigung ökologischer Kriterien bei der Produktion und Vermarktung sich nicht wie befürchtet negativ, sondern positiv auf die Verkaufszahlen auswirken konnte – obwohl (oder vielleicht eben gerade weil) dieses Ziel gar nicht im Vordergrund stand.

Falsch wäre allerdings die Annahme, integral-evolutionäre Organisationen

könnten einfach aus dem Nichts entstehen. Viel mehr als in herkömmlichen Betrieben hat die Organisationskultur in integral-evolutionären Organisationen einen enormen Stellenwert. Bereits bei der Anstellung von Mitarbeitenden wird stark darauf geachtet, ob diese sich mit der Kultur der Organisation identifizieren können. Das Einhalten der sich aus der Organisationskultur ergebenden Grundregeln für akzeptables und inakzeptables Verhalten wird entsprechend hochgehalten und unterliegt sehr strengen Regeln.

So ist es absolut unabdingbar, dass niemand Entscheidungen im Alleingang trifft oder versucht, andere mit seiner eigenen Meinung zu dominieren. Konfliktparteien ist es streng verboten, weitere Personen in den Konflikt hineinzuziehen, dafür können jederzeit Mediatorinnen oder Mediatoren zur Konfliktbewältigung beigezogen werden. Weiter wird darauf geachtet, dass alle wesentlichen Informationen der Organisation, einschliesslich der verfügbaren Finanzen und der Vergütungen, jederzeit von jedermann (auch von Aussenstehenden) transparent eingesehen werden können und der Informationsaustausch unter den Teams gewährleistet ist.

A

Auswirkungen auf den einzelnen Mitarbeitenden

Für Angestellte, die hierarchische Systeme gewohnt sind, ist die Arbeit in einer integral-evolutionären Organisation zunächst eine Herausforderung, die auch belastend wirken kann. Man kann sich nicht mehr hinter Vorgesetzten verstecken, sondern ist als Mitglied seines Teams für das Entstehen guter Lösungen mitverantwortlich. Die Zusammenarbeit im Team funktioniert zudem nur dann, wenn alle Teammitglieder nicht Rollen einnehmen, sondern sich als ganze Menschen einbringen, also auch über persönliche Vorlieben, Sorgen, Ängste und Gefühle reden. Sich in diesem Mass gegenüber anderen zu öffnen,

ist für manche Menschen unangenehm oder sogar unvorstellbar.

Manche integral-evolutionäre Organisationen legen zusätzlich Wert auf spirituelle Elemente wie Gruppenmeditationen, damit die Mitarbeitenden den Sinn der Organisation besser spüren und begreifen können. Derartige Praktiken behagen definitiv nicht allen Menschen und bergen auch die Gefahr einer sektenähnlichen Vereinnahmung der Angestellten durch die Organisation. Dies betrifft aber bei Weitem nicht alle integral-evolutionären Organisationen und ist vor allem dort verbreitet, wo Spiritualität im Betätigungsfeld der Organisation ohnehin eine wichtige Rolle spielt.

Es spricht jedoch einiges dafür, dass Menschen, welche in integral-evolutionären Organisationen arbeiten, ihre Arbeit als deutlich sinnstiftender erleben, als dies in herkömmlichen «modernen» Organisationen der Fall ist. Aufgrund der Verantwortung, die sie selber tragen, können sie auf den Sinn, welchen ihre Arbeit ergibt, selbst wesentlich Einfluss nehmen. Indem die Teams Einstellungsgespräche eigenständig vornehmen, können sie sich aussuchen, mit wem sie zusammenarbeiten möchten, was Konflikte oder Mobbing-situationen innerhalb eines Teams seltener macht. Fühlt sich jemand in einem Team nicht wohl, besteht die Möglichkeit, es zu wechseln. Für Intrigen und Machtspiele fehlt weitgehend der Anreiz, stattdessen schweisst die gemeinsame Verantwortung die Teams zusammen, während eine schlechte Stimmung die Leistung des gesamten Teams hemmt, was sich sofort auf alle Teammitglieder auswirkt.

Menschen mit übersteigertem Geltungsdrang, welche nach Statussymbolen und sozialer Anerkennung streben, die mit der Übernahme von Führungspositionen verbunden sind, sowie Menschen, die gerne Macht über andere ausüben, dürften das integral-evolutionäre Paradigma eher als Bedrohung denn als zukunftsweisendes Modell empfinden. Tatsächlich würden sie mit der Abschaffung des

herkömmlichen Managements nicht mehr gebraucht. Es erstaunt daher höchstens auf den ersten Blick, dass diejenigen Führungskräfte, die ihren eigenen Betrieb auf das integral-evolutionäre Organisationsmodell hin umgestaltet haben, keineswegs schwache Führungspersönlichkeiten waren, sondern solche, deren Selbstbewusstsein nicht von Statussymbolen und Macht abhängt, welche sie in einer herkömmlichen Führungsrolle innehaben.

Zu bedenken ist allerdings auch, dass sehr viele Menschen im hierarchischen und mechanistischen Denken derart verfangen sind, dass sie schlicht nicht dazu in der Lage sind, sich auf dieses neue Konzept einzulassen. Es wird daher Zeit brauchen, bis sich das integral-evolutionäre Paradigma durchsetzen wird. Denn wie schon Max Planck, einer der Begründer der modernen Physik, feststellte, pflegt sich eine neue Wahrheit «nicht in der Weise durchzusetzen, dass ihre Gegner überzeugt werden und sich als belehrt erklären, sondern vielmehr dadurch, dass die Gegner allmählich aussterben und die heranwachsende Generation von vornherein mit der Wahrheit vertraut gemacht ist.»⁸

V

Vorteile des integral-evolutionären Ansatzes für öffentliche Schulen

Grundsätzlich sind Schulen wie kaum eine andere Organisationsform dafür prädestiniert, den integral-evolutionären Ansatz zu übernehmen: Schon heute ist die Arbeit der Lehrpersonen, Heilpädagoginnen, Sozialarbeiter und weiterer involvierter Personen weit-

Grundsätzlich sind Schulen wie kaum eine andere Organisationsform dafür prädestiniert, den integral-evolutionären Ansatz zu übernehmen.

gehend selbstorganisiert. Die Ganzheitlichkeit ist seit Pestalozzis Mani-

fest, wonach Erziehung «Kopf, Herz und Hand» ansprechen müsse, ein zentrales Anliegen der Pädagogik. Und das Spüren eines evolutionären Sinns («Was funktioniert, was nicht?») ist für erfolgreichen Unterricht unabdingbar.

Würde man den Lehrkräften und den mit ihnen in Teams zusammenarbeitenden Fachkräften die volle Verantwortung dafür übertragen, wie sie die ihnen zur Verfügung stehende Zeit für den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler einsetzen, würden diese mit grosser Wahrscheinlichkeit der jeweiligen Situation optimal angepasste, höchst kreative Lösungen finden, die nicht nur zu besseren Lernleistungen führen würden, sondern aller Voraussicht nach auch noch die Bildungsausgaben senken würden.

Schauen wir uns dazu das Erfolgskonzept von «Buurtzorg» genauer an: Während die herkömmliche mobile Krankenpflege einem Gehetze von Patient zu Patient gleichkommt, verwenden die Teams von «Buurtzorg» viel Zeit darauf, zu den Patienten eine persönliche Beziehung aufzubauen, ihre über die Krankheit hinausgehenden Sorgen zu verstehen und darauf einzugehen. Das Resultat davon war, dass die Patienten von «Buurtzorg» viel schneller wieder selbständig wurden, und insgesamt pro Patient viel weniger Zeit aufgewendet werden musste, bis dieser wieder genesen war.

Auf die gleiche Weise könnte es sich lohnen, am Anfang der Schulzeit deutlich mehr individuelle Zeit in die einzelnen Kinder oder auch in die Beziehung zu deren Eltern zu investieren und auf diese Weise einen soliden Grundstein für die spätere Schullaufbahn zu legen. Eine freiere und individuell angepasste Handhabung von Fördermassnahmen, Integration, Klassenbildungen, Sonderangeboten, Individualisierungen, Lehrmittelwahl und sogar der Stundentafeln könnten weiter dazu beitragen, die Schule noch bedürfnisgerechter zu gestalten.

Das Berufsbild des Lehrers beziehungsweise der Lehrerin hat sich in

den letzten Jahrzehnten leider in die gegenteilige Richtung gewandelt: Zunehmend erwartet werden heute Lehrkräfte, die das hierarchische Denken verinnerlicht haben – plakativ formuliert: Duckmäuser statt Persönlichkeiten. Dass Ersteren in aller Regel auch die Fähigkeit abgeht, Kinder und Jugendliche zu erreichen oder gar zu begeistern, wird billigend in Kauf genommen.

Ein Resultat dieser Entwicklung ist, dass ein Drittel der heutigen Studierenden, welche sich für ein Lehramtsstudium entscheiden, als Begründung angibt, dass sie sich etwas anderes nicht zutrauen würden; ein weiteres Drittel begründet seine Entscheidung mit den vielen Ferien und nur gerade das übriggebliebene Drittel mit der Freude an den Herausforderungen des Berufs.⁹

Integral-evolutionär organisierte Schulen würden mit Sicherheit das erstgenannte Drittel stärker abschrecken (denn es wäre von Anfang an klar, dass man hier einen Beruf ergreift, bei dem man sich nicht um Verantwortung drücken kann), die Wahrnehmung des Berufsbildes so verändern, dass das zweitgenannte Drittel etwas früher mit der Realität konfrontiert würde, und somit dafür sorgen, dass das letztgenannte Drittel zu einem bedeutend grösseren Anteil heranwüchse.

V

Veränderungen der Rollen von Schüler- und Lehrerschaft

In einem gewissen Sinn haben die Ideen des integral-evolutionären Paradigmas an diversen Schulen bereits Einzug gehalten, nämlich überall dort, wo sich die Schulen auf die Fahnen schreiben, dass ihre Schülerinnen und Schüler selbstorganisiert lernen. Auch Laloux beschreibt in «Reinventing Organizations» mit der Evangelischen Schule Berlin Zentrum ESBZ, einer privaten, aber über öffentliche Mittel finanzierten Schule für das 7. bis 12. Schuljahr, ein solches Beispiel. Selbstbestimmtes und altersdurchmisches

Lernen, Lehrpersonen als Lerncoaches, Inklusion, gemeinnützige Aufgaben, Erlebnispädagogik, Lerntagebücher, Einbezug der Eltern in die Schulgestaltung – alles, was heute an Schulen als *modern* angesehen wird, ist dort verwirklicht, und bis heute gilt die ESBZ als Vorzeigeschule, zumal sie auch Schülerinnen und Schüler aus ganz unterschiedlichen Bevölkerungsschichten vereint.

Allerdings bleiben die beeindruckenden Erfolge, die Laloux von anderen integral-evolutionären Organisationen zu berichten weiss, bei der ESBZ aus, zumindest wenn man das an der Schule erworbene Fachwissen zum Massstab nimmt. Die Abiturnoten sind, wie man der Homepage der ESBZ entnehmen kann, ziemlich durchschnittlich, obwohl grosse Anstrengungen darauf verwendet wurden, das Selbstlernkonzept der Schule mit den (im Vergleich zur schweizerischen Maturität ohnehin bescheidenen) Anforderungen des Berliner Abiturs¹⁰ in Einklang zu bringen.

Das allein spricht noch nicht gegen das Konzept, zumal die ESBZ die Persönlichkeitsentwicklung offensichtlich höher gewichtet als den Wissenserwerb. Allerdings stellt sich die Frage, ob das integral-evolutionäre Konzept in diesem Zusammenhang nicht zu einseitig auf die Schülerinnen und Schüler ausgerichtet wurde und somit an sich vorhandene Kräfte blockiert. Lehrpersonen, die ein ausgesprochenes Talent haben, in traditionellem Klassenunterricht Schülerinnen und Schüler für ein Thema zu begeistern, werden an einer Schule wie der ESBZ kaum die Möglichkeit haben, sich integral, also mit allen Facetten ihrer Persönlichkeit, in den Unterricht einzubringen. Selbstorganisation würde beinhalten, dass sich Lehrer- und Schülerschaft über die Unterrichtsformen verständigen und sie situativ neu wählen – und nicht, dass diese fest vorgegeben sind oder teilweise gar für tabu erklärt werden.

Die Mitbestimmung der Schülerinnen und Schüler bei Unterrichtsformen und -inhalten muss im Übrigen auch

dem Alter angepasst werden. Führt man sich vor Augen, wie vielfältig die bestehenden Wahlmöglichkeiten gerade auf der Sekundarstufe II sind (so kann man an Gymnasien zwischen 10 Schwerpunktfächern, 30 oder mehr Ergänzungsfächern und Wahlkursen, den Wahlpflichtfächern Bildnerisches Gestalten und Musik sowie deutschem, immersiv-englischem und immersiv-französischem Unterricht wählen), so stellt man fest, dass die inhaltliche Mitbestimmung schon heute sehr gross ist. Ein grösserer (aber immer altersgemässer) Miteinbezug der Schülerinnen und Schüler in die Wahl der Unterrichtsformen wäre dagegen an einer Schule, die dem integral-evolutionäres Paradigma folgt, sicherlich nötig.

E

Erforderliche Voraussetzungen

An einer Schule, die gemäss dem integral-evolutionären Paradigma organisiert wäre, wäre die Grundorganisationsform ein Team, welches gemeinsam den Unterricht in einer oder mehreren Klassen abdeckt. Die Teamgrösse müsste einerseits möglichst klein gehalten werden (ab 12 Personen werden Teams naturgemäss sehr schwerfällig), andererseits müssten auch diejenigen Teammitglieder, die pro Klasse nur in wenigen Lektionen pro Woche gebraucht werden, nicht mehr als einem oder höchstens zwei Teams angehören. Auf der Sekundarstufe (insbesondere Sek II, aber teilweise auch Sek I), wo sehr viele Lehrkräfte in derselben Klasse unterricht-

ten, müsste man Kernteams bilden, die bei Bedarf weitere Personen zum Informationsaustausch hinzuziehen.

Bis hierher sind die Unterschiede zum heutigen System nicht gross. Das wirklich Neue an diesen Teams wäre jedoch der Umstand, dass diese keiner Schulleitung und auch keinem Schulleiter mehr unterstünden, sondern sämtliche pädagogischen, aber auch einen grossen Teil der organisatorischen und administrativen Entscheidungen selbst fällen würden und in Absprache mit den übrigen Teams auch für Investitionen und Neueinstellungen verantwortlich wären.

Was weiterhin zentral organisiert werden müsste (z.B. Stundenpläne), könnte von einem Sekretariat erledigt werden. Nicht untypisch für eine integral-evolutionäre Aus-

richtung wäre es allerdings, wenn gelegentlich auch Lehrpersonen Sekretariatsarbeiten erledigen würden. Konvente könnten sich verstärkt pädagogischen Fragen widmen (Wie wird die Schule ihrem pädagogischen Sinn gerecht?) und wären sicherlich mehr als nur Informationsveranstaltungen von Schulleitungen, wie es leider an zu vielen Schulen zu beobachten ist.

Die wichtigste Rolle der Behörden (Kanton und Gemeinden) bestünde darin, den Schulen die Schülerzahlen zu melden (im nachobligatorischen

Bereich können die Anmeldungen direkt an die Schulen gelangen) und ein Globalbudget zur Verfügung zu stellen. Es müsste sodann ein transparentes System existieren, das aufzeigt, wer welchen Teil des globalen Budgets bereits verbraucht hat.

Es ist offensichtlich, dass eine solche Schule mit der geltenden Schulgesetzgebung nicht kompatibel wäre. Warum aber sollte man nicht einmal wagen, als Schulversuch eine Schule im Sinne des integral-evolutionären Paradigmas zu organisieren? So viel Energie, die heute durch Konflikte zwischen Schulleitungen und Kollegien verloren geht, könnte konstruktiv

zugunsten eines flexiblen, bedürfnisgerechten Unterrichts umgelenkt werden.

Wenn es uns ein Anliegen ist, dass unsere Schulen tatsächlich vorankommen und sich von unten nach

Wenn es uns ein Anliegen ist, dass unsere Schulen tatsächlich vorankommen, müssen wir das Denken überwinden, das uns die bestehenden Probleme eingebrockt hat.

oben entwickeln, und wenn wir die Probleme, die sich aus der wachsenden Heterogenität ergeben, wirklich in den Griff bekommen wollen, ohne dass die Finanzierung der Schulen zu einem Fass ohne Boden wird, müssen wir das Denken überwinden, das uns die bestehenden Probleme eingebrockt hat. Das integral-evolutionäre Paradigma bietet einen solchen neuen Ansatz. Wir sollten ihn nutzen.

¹ Michael Weiss: Der neue Vizepräsident stellt sich vor, lvb.inform 2010/11-04

² Frederic Laloux, Reinventing Organizations, 2014, Verlag Wahlen, München

³ siehe z.B. B. S. Frey & I. Bohnet, Die Ökonomie zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation, Homo oeconomicus (ACCEDO Verlagsgesellschaft, München 1994) Bd. XI (1)

⁴ Christina Rothen, Selbstständige Lehrer, lokale Behörden, kantonale Inspektoren, Dissertation, Chronos, Zürich, 2015

⁵ Ricardo Semler, Das Semco System, Heyne, München 1993

⁶ z.B. verwenden über 50% aller Webserver weltweit die Open Source-Software Apache

⁷ Ob er Lehrerinnen mitgemeint hat, entzieht sich meiner Kenntnis.

⁸ Max Planck, Physikalische Abhandlungen und Vorträge. Bd. 1-3, Vieweg, Braunschweig, 1958

⁹ undatierte mündliche Aussage des früheren Direktors der PH FHNW, Prof. Hermann Forneck

¹⁰ vgl. z.B. H.-P. Klein, Vom Streifenhörnchen zum Nadelstreifen, zu Klampen, 2016