

# Warum Autonomie nicht gut für die Schulen ist



Übungsleiter  
Christina Luig

# Warum es gehen soll

Grundpfeiler dezentraler Unternehmensführung

Übertragung auf das Schulsystem bedeutet dies

was tatsächlich passiert ist

Wie Filialunternehmen ihre „Mitte“ ausfüllen

Was wir für das Schulsystem daraus lernen können

und zur Hoffnung

Schlusssatz: Ein Aufruf an die Wissenschaft

## Grundpfeiler dezentraler Unternehmensführung (vgl. Böttcher 2002)

- „Management by Objectives“ - ergebnisorientierte Führung
- (Teil-) „Autonomisierung“ von Organisationseinheiten zu Leistungszentren/ Filialen/ Modulen
- Durchgängige Leistungsverantwortung
- Unterscheidung von Strategie (Führung) und Operation (Filialen) (vgl. Wildemann 2009)

## Aufgabe der Führung: Strategie (vgl. Wildemann 2009)

- Sicherung der Einheit des Unternehmens trotz Autonomie der Filialen (Leitbilder, Visionen)
- Ressourcenallokation
- Entwicklung von Querschnitts- und Schlüsseltechnologien
- Unternehmenskoordination zur Realisierung von Größen- und Synergieeffekten
- Aussagefähiges Berichtswesen, Überwachung der Ergebnisentwicklung
- Beratung der „autonomen“ Einheiten, Führungskräfteentwicklung
- Verbindung der Einheiten durch Netzwerkstrukturen zur Wissensmehrung

## Aufgabe der Filialen: Operation (vgl. Wildemann 2009)

- Entwicklung und Realisierung der Geschäftsstrategie
- Wahrnehmung aller Funktionen des Tagesgeschäftes
- Entwicklung und Ausbau operativer Kernkompetenzen
- Ausbau der technologischen und organisatorischen Kompetenzen

→ Ebenen sind analytisch getrennt, praktisch muss aber ihre Zusammenarbeit durch „eine stark  
Mitte“ gesichert werden

# der Übertragung auf das Schulsystem bedeutet dies

- Kooperation des Ministeriums mit ihren untergeordneten Aufsichtsebenen
- Einzelschulen als „Filialen“ nicht als autonome Einzelbetriebe
- Nicht nur Stärkung der operativen Einheiten und Controlling, sondern auch Neudefinition des Gesamtsystems: Wie findet Vermittlung statt, wie sollen Handlungsverknüpfungen gesichert werden?
- Verbindliche und abgesicherte Ressourcen für die mittlere Ebene
- Um- und Ausbau des mittleren Managements
- Der direkte Weg vom Ministerium in die Schulklasse ist eine Illusion

## Was tatsächlich passiert ist

- Verlagerung operativer Steuerungsentscheidungen von der Ebene der Bildungsverwaltung auf die Ebene der Einzelschule
  - Wettbewerb zwischen den Filialen anstatt Einheitlichkeit im Erscheinungsbild (z.B. Schulprofilbildung)
  - Grenzwertige Arbeitsbelastung durch Aufgabenverdichtung und -veränderung (z.B. Implementierung neuer Instrumente datenbasierter Steuerung) (vgl. auch Bogumil et al. 2016)
  - Schulaufsicht ohne bisher eindeutiges Leitbild, ohne der Definition von Kernaufgaben und ohne einer konkreten Rollenbeschreibung in Bezug auf die Qualitätsentwicklung des Schulsystems
- „Schulaufsicht im „Schlagschatten der selbstständigen Schule“ (Heinemann 2020, S. 13)

## ie Filialunternehmen ihre „Mitte“ ausfüllen (vgl. Garvin & vesque 2008)

Strukturierte und fokussierte Kommunikation innerhalb und zwischen den „Hierarchieebenen“

Prioritäten, Pläne und Verfahren in Filialnetzen in Einklang bringen

Verlässlichkeit und Gleichheit der Unternehmensleistung in den einzelnen Filialen bei gleichzeitiger

Berücksichtigung von regionalen Besonderheiten

(Konflikthafte) Distanz zwischen Unternehmensspitze und einzelner Filiale überwinden

Führungskräfteentwicklung auch auf der Ebene des mittleren Managements

Einsatz von „Vermittlern“, um (neue) Strategien umzusetzen

Einrichtung von Schnittstellen und systematischen Überschneidungen

---



# Was wir für das Schulsystem daraus lernen können

Struktur der Schulaufsicht auf Zielorientierung und Passgenauigkeit prüfen

Klärung landesweiter Kernaufgaben der Schulaufsicht

Querschnittsaufgaben und Schnittstellen prüfen (insbesondere bei der Schulinspektion)

Strategische (multiprofessionelle) Aufstellung sowie Professionalisierung des schulaufsichtlichen Personals

Produktive Arbeitsbündnisse mit den Einzelschulen eingehen

## Grund zur Hoffnung

Wachsende Offenheit für systemische Schulaufsicht

Bewusstheit für Vernetzung und Koordination in und mit der Schulaufsicht

Schaffung von Orten des Austausches für Schulen: Regionale Bildungsnetzwerke

Arbeitsgruppe zur Weiterentwicklung der Schulaufsicht im Ministerium für Schule und Bildung  
NRW

Einstieg in die Entwicklung und Erprobung von (neuen) Qualifizierungsmodulen der QUA-LiS NRW

...

## letzt: Ein Aufruf an die Wissenschaft

Eigentlich kann man **nicht** [...] von einer **Schulaufsichtsforschung** als einem konsolidierten und interdisziplinär strukturierten **Forschungsfeld** sprechen, das auf Basis geordneten und als **hinreichend robust befundenen Wissen Orientierung** für die an der Schnittstelle von Schulen, Schulverwaltung und Schulunterstützung agierenden **Instanzen geben könnte**“

(Diedrich & Maritzen 2020, S. 140).

# Literaturangaben

## Grundlage:

Huber, W. & Luig, C. (2020): Schulaufsicht als Managementaufgabe. In Bremm, N. & Klein, D. (Hrsg.) Unterstützung - Kooperation - Kontrolle. Zum Verhältnis von Schulaufsicht und Schulleitung in der Schulentwicklung. 00-00. Wiesbaden: Springer VS. [Im Druck]

## Weiterführende Literatur:

Huber, W. (2002): Kann eine ökonomische Schule auch eine pädagogische sein? Weinheim: Juventa.

Huber, W., Mil, J.; Fahlbusch, R.M. & Kuhn, H.-J.(2016): Weiterentwicklung der Schulverwaltung des Landes NRW - Wissenschaftliches Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Schule und Weiterbildung, Bochum / Berlin. Zugriff am 13.06.18. Verfügbar unter: <https://www.finanzverwaltung.nrw.de/sites/default/files/asset/document/endberichtschule-2016-2019.pdf>.

Huber, W., Maritzen, N. (2020): Schulaufsicht im Datenschwung. In Huber, S.G. Arnz, S. & Klieme, T. (Hrsg.) Schulaufsicht im Wandel. Rollen und Aufgaben neu denken. Stuttgart: Raabe, S. 138-164.

Huber, W., D. A. & Levesque; L. C. (2008): Von Filialisten lernen. In: Harvard Business manager. September, S. 42-56.

Huber, W., Maritzen, N., U. (2020): „Und täglich grüßt das Murmeltier“: Schulaufsicht vor, während und nach PISA und nach der „empirischen Wende“. In Huber, S.G. Arnz, S. & Klieme, T. (Hrsg.) Schulaufsicht im Wandel. Rollen und Aufgaben neu denken. Stuttgart: Raabe, S. 11-29.

Huber, W., Maritzen, N., U. (2003): Dezentralisierung von Kompetenz und Verantwortung. In Bullinger, H.J., Warnecke, H.J. & Westkämper, E. (Hrsg.) Neue Organisationsformen in der Schulleitung. Berlin: Springer, S. 360-378.