

Bildung sucht Dialog!

Dieser dritte Band der PH NÖ sammelt und präsentiert Facetten der Diskussion um Fragen zu
– Gewalt in und an der Schule,
– demokratischer Erziehung,
– Verhaltenskultur.

Er will alle LehrerInnen und an Bildung interessierten BürgerInnen einladen zu Kontakt, Gespräch und Zusammenarbeit.

ISBN 978-3-9519897-3-0



Erwin Rauscher (Hg.) **Schulkultur**

Pädagogik *für* Nieder-
österreich — **Band 3**

Erwin Rauscher (Hg.)

Schulkultur

Schuldemokratie, Gewaltprävention, Verhaltenskultur

Pädagogik
für
Niederösterreich
Band 3



Erwin Rauscher (Hg.)

Schulkultur

Schuldemokratie, Gewaltprävention, Verhaltens*kultur*

Pädagogik
für
Niederösterreich

Band 3



IMPRESSUM

Eigentümer und Medieninhaber:
Pädagogische Hochschule Niederösterreich
Mühlgasse 67, A 2500 Baden

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Austria – 2009
Redaktion: Erwin Rauscher
Lektorat: Günter Glantschnig
Text, Gestaltung und Layout: Erwin Rauscher
Druck: Druckerei Philipp GmbH, Grabengasse 27, A 2500 Baden

ISBN 978-3-9519897-3-0

Petra Heißenberger

Macht? Schule? Kultur?

Perspektiven zur Implementierung einer Organisationskultur im Bildungssystem

Schulen sind in den letzten Jahren mit einer Vielzahl an Veränderungen konfrontiert. Davon betroffen ist nicht zuletzt die Dimension der Schulkultur. Die Idee einer veränderten Systemkultur eröffnet interessante Perspektiven und neue Aufgabenstellungen für alle im Bildungssystem tätigen Personen. Der Beitrag stellt einen Auftrag an alle dar, die zukunftsweisend an diesen neuen Perspektiven und Veränderungen arbeiten wollen.

1 Begriffliches

1.1 ‚Kultur‘

Kultur¹ ist im weitesten Sinne alles, was der Mensch selbst gestaltend hervorbringt, im Unterschied zu der von ihm nicht geschaffenen und nicht veränderten Natur. Kulturleistungen sind alle formenden Umgestaltungen eines gegebenen Materials, wie in der Technik, der Bildenden Kunst, aber auch geistiger Gebilde wie etwa im Recht, in der Moral, der Religion, der Wirtschaft und der Wissenschaft. Der Begriff der Kultur ist im Laufe der Geschichte immer wieder von unterschiedlichsten Seiten einer Bestimmung unterzogen worden. Je nachdem drücken sich in ihm das jeweils lebendige Selbstverständnis und der Zeitgeist einer Epoche aus, der Herrschaftsstatus oder -anspruch bestimmter Klassen oder auch wissenschaftliche und philosophisch-anthropologische Anschauungen. Die Bandbreite seiner Bedeutung ist dementsprechend groß: Sie reicht von einer rein beschreibenden (deskriptiven) Verwendung („Die Kultur jener Zeit“) hin zu vorschreibenden (normativen), wenn bei Letzterem mit dem Begriff der Kultur zu erfüllende Ansprüche verbunden werden. Der Begriff kann sich auf eine enge Gruppe von Menschen beziehen, denen allein Kultur zugesprochen wird, oder er bezeichnet das, was allen Menschen als Menschen zukommt, insofern es sie beispielsweise vom Tier unterscheidet. Während die engere Bestimmung des Begriffs meist mit einem Gebrauch im Singular („die Kultur“) verbunden ist, kann ein weiter gefasster Begriff auch von ‚den Kulturen‘ im Plural sprechen. Das Wort ‚Kultur‘ ist in der deutschen Sprache seit Ende des 17. Jahrhunderts belegt und bezeichnet hier von Anfang an sowohl die Bodenbewirtschaftung als auch die „Pfleger der geistigen Güter“. Im 20. Jh. wird mit französisierender Endung kulturell als Adjektiv gebräuchlich. Etymologisch entstammt das lat. ‚colere‘ der indogermanischen Wurzel kuel- für ‚[sich] drehen, [sich] wenden‘, so dass die ursprüngliche Bedeutung wohl

im Sinne von ‚emsig beschäftigt sein‘ zu suchen ist.²

1.2 ‚Organisationskultur‘

‚Organisationskultur‘³, manchmal auch als ‚Unternehmenskultur‘ oder auch ‚Verwaltungskultur‘ bezeichnet, ist ein Begriff der Organisationstheorie und beschreibt die Entstehung, Entwicklung und den Einfluss kultureller Aspekte innerhalb von Organisationen. Die Organisationskultur wirkt auf alle Bereiche des Managements – Entscheidungsfindung, Beziehungen zu Kolleginnen/Kollegen, Kundinnen/Kunden und Lieferantinnen/Lieferanten, Kommunikation usw. –, jede Aktivität in einer Organisation ist durch ihre Kultur gefärbt und beeinflusst. Das Verständnis der Organisationskultur erlaubt es den Mitgliedern, ihre Ziele besser verwirklichen zu können, und den Außenstehenden, die Organisation besser zu verstehen.⁴

2 Wie viel Kultur braucht Bildung?

„Die Vergangenheit sollte unser Sprungbrett sein, nicht unser Sofa.“⁵ Seit einigen Jahren kann innerhalb von Institutionen, die das gesellschaftliche Leben bestimmen und strukturieren, der Trend beobachtet werden, Verhaltensvereinbarungen, Hausordnungen, Verträge, Zielvereinbarungen festzuschreiben. Warum geschieht dies? Geht es hier um eine bessere Gesellschaft, bessere Institutionen, ein besseres Individuum? Wie werden gebrochene Vereinbarungen sanktioniert? Eine Auseinandersetzung mit diesen Fragen scheint angesichts der Geschwindigkeit, mit der die Kultur des Vereinbarens im öffentlichen Raum eingeführt wurde, an der Zeit. Das gilt ganz besonders für alle Institutionen des Bildungssystems.⁶

Durch Verhaltensvereinbarungen dürfen an den einzelnen Schulen bestimmte Regeln aufgestellt werden. Werden diese von den Schülerinnen und Schülern, Eltern oder Lehrerinnen und Lehrern verletzt, folgen Sanktionen – so sieht es zumindest das Konzept vor. Unter dem Motto ‚vereinbaren statt anordnen‘ avancierte die schuleigene Verhaltensvereinbarung zum Inbegriff eines neuen Erziehungsstils.

Warum wird es in unserer Gesellschaft immer notwendiger, Vereinbarungen für menschliches Zusammenleben festzuschreiben? Verarmt die Gesellschaft in Bezug auf nicht mehr vorhandene selbstverständliche Verhaltensweisen, die früher im Elternhaus vermittelt wurden? Herrscht an unseren Schulen Disziplinlosigkeit? Oder herrscht grundsätzlich Disziplinlosigkeit? Aus diesen Fragen entstehen Folgediskussionen: Welcher Erziehungsstil ist der richtige? Welche Erziehungsmittel brauchen wir? Wie viel Werteerziehung muss die Schule leisten? Ziehen Verhaltensvereinbarungen, Zielformulierungen bessere Schüler/innen, Lehrer/innen, Direktorinnen und Direktoren, Rektorinnen und Rektoren, Wissenschaftler/innen, bessere Schulen, Universitäten, Departments oder Fakultäten nach sich, nur weil sie dem Bereich ‚Qualitätsmanagement‘ zugeordnet werden?⁷

3 Organisationskultur im Bildungssystem

3.1 Fragestellungen

Die Kultur eines Unternehmens wird maßgeblich dadurch bestimmt, ob Verhaltensweisen und Fragestellungen einheitlich im Sinne einer ‚Corporate Identity‘ vereinbart wurden:

- ❖ Wie kleiden wir uns?
- ❖ Wie sprechen wir uns an?
- ❖ Wie gestalten wir unsere Räume/unser Schulhaus?
- ❖ Wie sieht der Informationsfluss aus?
- ❖ Wer ist wofür zuständig/Ansprechperson?
- ❖ Wie wird unsere Schule nach außen repräsentiert und durch wen?
- ❖ Gibt es ein Leitbild?
- ❖ Wie lauten unsere Visionen?
- ❖ Wie definieren wir Zusammenarbeit?
- ❖ Wie sieht unsere Zeitgestaltung aus?
- ❖ Welcher Führungsstil wird gelebt?
- ❖ Wie kommen Entscheidungen zustande?
- ❖ Gibt es eine Konfliktkultur?
- ❖ Gibt es Unterstützung in schwierigen Situationen?
- ❖ U.v.m.

3.2 Personalbeschaffungskultur

Die Art und Weise, wie Personal ‚beschafft‘ wird, sagt viel über ein System aus. Derzeit kann hier wohl kaum von Kultur gesprochen werden, wohl eher von ‚Un-Kultur‘. Eine besondere Herausforderung an die Direktorinnen und Direktoren im Bereich der Weiterentwicklung und Qualitätssteigerung unseres Bildungssystems stellt das Formulieren von Stellenbeschreibungen – Tätigkeitsprofil plus Anforderungsprofil – dar: Was muss die Lehrerin/der Lehrer können, die/den ich im nächsten Jahr an meiner Schule brauche? Welche Kompetenzen muss sie/er aufweisen? Personalplanung gliedert sich in die Bereiche ‚Quantitative‘ und ‚Qualitative Personalplanung‘.

- ❖ Unter quantitativer Personalplanung versteht man das Wissen über die exakte Anzahl von Arbeitskräften, die für die künftigen Aufgaben notwendig sind, daher unbedingt den Arbeitsbedarf bestimmen! (Achtung: Der Arbeitsbedarf ist keine Konstante!)
- ❖ Im Bereich der qualitativen Personalplanung gerät die Qualifikation des Personals ins Blickfeld. Die Stellenbeschreibung liefert Informationen über die Aufgaben und Berechtigungen bzw. Vollmachten und setzt sich im Idealfall aus dem Tätigkeitsprofil und dem Anforderungsprofil (Hard Skills, Soft Skills) zusammen.

Die gesammelten Informationen über das Tätigkeitsprofil bilden die Grundlage für die Ermittlung des Anforderungsprofils. Eine Stellenbeschreibung im Sinne der Corporate Identity kann sowohl in Schlagworten als auch in ganzen Sätzen geschrieben werden und gegebenenfalls durch ein Organigramm ergänzt werden. Aus dem Bereich ‚Produktmarketing‘ wurde die sogenannte ‚AIDA-Formel‘ auf den Bereich ‚Personalrecruiting‘ übertragen:

A	Attention	Aufmerksamkeit erregen
I	Interest	Interesse an der ausgeschriebenen Stelle erzeugen
D	Desire	Wunsch wecken, sich zu bewerben
A	Action	Aufforderung, eine Bewerbung zu schicken/Kontakt aufzunehmen

Im Tätigkeitsprofil sollen Stellenbezeichnung, Stellvertretung, Ziele, Hauptaufgaben, Kompetenzen, Einzelaufträge, Verantwortungen und besondere Befugnisse formuliert werden. Das Anforderungsprofil beinhaltet sowohl Hard Skills (im Sinne der Fach- und Methoden-

kompetenz führt deren Erläuterung zur Darstellung der Bewerbungsdaten, Ausbildungen, Berufserfahrungen und Weiterbildungen) als auch Soft Skills (im Sinne der Sozial- und Selbstkompetenz führt deren Erläuterung zu Eignungsdiagnose, Teamfähigkeit, Lernbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Selbstorganisation, Selbstbewusstsein u.a.m.). Daraus entstehen Grundanforderungen, Zusatzanforderungen und besondere Anforderungen. Um diese Stellenbeschreibungen leisten zu können, müssen die Direktorinnen und Direktoren im Bereich ‚Personalplanung‘ geschult und in ihrer konkreten Arbeit unterstützt werden.

Es macht Sinn, je ein eigenes Profil zu entwickeln und zu etablieren und auf diesem Weg schulspezifische Eigenkultur zu fördern. Dazu zählt auch, dass das überfachliche Qualifikations- und Neigungsprofil einer zukünftigen Lehrkraft im Personalauswahlverfahren berücksichtigt werden kann. Lehrkräfte erhalten die Gelegenheit, sich an solchen Schulen zu bewerben, die ein den individuellen Interessen entsprechendes Profil aufweisen; dies kann zur Entwicklung der pädagogisch-didaktischen Kultur einer Schule beitragen.⁸ Als Vor- und Nachteile der Stellenbeschreibung gelten:

- ❖ Vorteile:
 - Klar umrissene Handlungs- und Entscheidungsspielräume
 - Rasch umsetzbare, präzise Stellenausschreibung
 - Unterstützung bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen
 - Rasches Reaktionsvermögen bei Personalbedarf
 - Hebt das Image
- ❖ Nachteile:
 - Fixierung der Mitarbeiter/innen auf die beschriebenen Tätigkeiten
 - Regelmäßige Überarbeitung notwendig

4 Braucht Kultur Erziehungsmittel?

4.1 Machtkultur im außerschulischen Zusammenleben

Macht entsteht, wenn Menschen aufeinandertreffen und zusammen handeln, und sie verschwindet, wenn sie sich wieder zerstreuen. Die sicherste Methode, Macht zu verhindern, ist die Auflösung der Gesellschaft. Wo es Macht gibt, gibt es immer auch Autorität. Autorität ist anerkannte, geachtete Macht, die zugleich bewundert und gefürchtet wird. Wer die Macht hat, ist schon deshalb eine vorrangige Kandidatin/ein vorrangiger Kandidat für Autorität, weil sie/er die Macht hat.⁹

Keine Gesellschaft könnte es sich leisten, die bloße Einhaltung von Rechtsnormen, etwa den Verzicht auf Falschparken, durch Gratifikationen zu honorieren. Niemand wartet auf einen Brief der Exekutive mit den Worten: „Danke, dass Sie im heurigen Jahr keine Bank überfallen haben.“ Es ist im täglichen Zusammenleben (der Erwachsenen) klar, dass es Dinge gibt, die als selbstverständlich gelten und weder gelobt noch anders positiv sanktioniert werden. Erwarten aber nicht gleichzeitig die Personen, die für zu schnelles Fahren im Straßenverkehr eine Geldstrafe zahlen und dies (meist) auch widerspruchslos tun, dass in unseren Schulen jedes Kind individuell bei jedem kleinen Fortschritt gelobt wird? Gelten hier plötzlich für Kinder andere Regeln als für Erwachsene? Das wäre ja grundsätzlich wünschenswert ...

In einem gewissen Widerspruch dazu steht die innerschulische Diskussion, die sich weniger auf die Konsequenzen konzentrieren soll, die sich aus negativem Verhalten ergeben, son-

dern mehr auf die Folgen positiv erlebten Verhaltens. Damit lassen sich alle Schulpartner leichter und besser gewinnen. Selbst- und Mitverantwortlichkeit im sozialen Verband sollen angestrebt werden. Traditionelle Erziehungsmethoden haben die Tendenz, unerwünschtes Verhalten zu bestrafen. Eine Entwicklung in der Erziehung ist jedoch nur möglich, wenn dem Strafen gezielt vorgebeugt wird: Das Gute fördern, die Guten fördern, das Erwünschte belohnen, die erwünschten Handlungen verstärken!¹⁰

Wir haben offensichtlich das Leben von Kindern und Jugendlichen radikaler demokratisiert als das Leben der Erwachsenen. Von Erwachsenen wird im beruflichen Alltag erwartet, dass sie sich unterordnen, ob sie es einsehen oder nicht. Schülerinnen und Schüler diskutieren mit den Lehrerinnen und Lehrern, um eine Schularbeit oder einen Test zu verschieben, sie finden die Hausaufgaben zu viel und zu schwierig, schlagen an schönen Tagen vor, den Unterricht nach draußen zu verlegen, sie handeln um Noten und sie beschwerten sich, wenn die Lehrerin/der Lehrer ihrer Meinung nach ungerecht war. Demokratie wird absurd und zur Belastung, wenn alles immer neu verhandelt wird. Auch in den Familien sollten wir aufhören, die kleinen Ordnungsfragen des Alltages, die Umgangsformen oder die Pflichten zu diskutieren. Durch die weitgehende Demokratisierung der Erziehung überfordern wir viele Kinder und Jugendliche. Kindern und Jugendlichen wird demokratisches Denken und Handeln abverlangt, bevor sie entwicklungspsychologisch die innere Reife besitzen konnten, die zu mündigen Urteilen befähigt. Demokratie setzt ein hohes Maß an Selbstdisziplin voraus, das Kinder und Jugendliche erst allmählich erwerben. Familien und Schulen, die den Mut besitzen, wieder mehr Führung zum Prinzip der Erziehung zu erklären, setzen sich an die Spitze des pädagogischen Fortschritts.¹¹

4.2 Machtkultur an den Schulen

Wie wird Macht gemacht und was macht sie mit Menschen? Umgesetzt auf unser Bildungssystem möchte ich im Folgenden exemplarisch auf das Lob als Erziehungsmittel eingehen, da Erziehungsmittel grundsätzlich Macht darstellen.

Lob muss ausgesprochen werden, klar und für alle vernehmbar. Es ist immer direkt adressiert. Ohne Berufung auf Maßstäbe gibt es kein Lob. Unabhängig davon, ob sich die Lobende/der Lobende tatsächlich in einer übergeordneten Stellung befindet, versetzt sie/er sich durch ihre/seine Aktion in die Rolle der kompetenten Interpretin/des kompetenten Interpreten der Werte, der Hüterin/des Hüters der Norm. Das Lob definiert nicht nur Lobende und Gelobte, sondern auch solche, denen das Lob nicht zuteil wird, die davon ausgeschlossen sind. Lob vergleicht.

Das Verhaltensmuster für Erziehende und Unterrichtende „Wenn du lobst, lobe in der Gruppe“¹² muss in diesem Kontext neu gedacht werden. Es muss situationsbedingt entschieden werden, welcher Wirkungsmechanismus der vorherrschende im Bezug auf das Lob ist und was damit in der konkreten Situation erreicht werden soll.

Lob unterscheidet das normal Erwartbare von dem, was besondere Anerkennung verdient. Gelobt wird immer eine Person. Das Lob ist eindeutig adressiert, ist persönliche Bewertung einer Persönlichkeit. Wenn jemand gelobt wird, wird sie/er für etwas gelobt, ohne Leistung kein Lob! Oftmals wird Herausragendes gar nicht bemerkt oder bewusst ignoriert, Mittelmaß dagegen hochgejubelt. Nicht die tatsächlichen Bemühungen der Lobkandidatin/des Lobkandidaten, sondern die Deutungen und Präferenzen der Lobenden/des Lobenden geben hier den Ausschlag. Lob spornt an, kann aber auch als Last, als auferlegte Verpflichtung, auch in

Zukunft Außergewöhnliches leisten zu müssen, empfunden werden. Das Lob versperrt gewissermaßen die Rückkehr in die Durchschnittlichkeit und setzt die außergewöhnliche Anstrengung als neue Normalität. Die Funktionsweise des Lobs kann an folgenden Punkten kontrastierend verdeutlicht werden: Die Lobende/Der Lobende entscheidet über die Lobwürdigkeit der erbrachten Leistung und behält die Freiheit zum Lobverzicht (Diffuse Konditionalstruktur). Die/Der Lobende hat sich zu nichts und ist zu nichts verpflichtet. Auch Lobende haben ein Glaubwürdigkeitsproblem. Die/Der Lobende muss die Werte, auf die sie/er sich beruft, nicht nur selber erfüllen, sie/er muss diese repräsentieren und als Persönlichkeit verkörpern.¹³

5 Ausblick

„Wenn man Luftschlösser gebaut hat, muss man seine Arbeit daran nicht als vertan abschreiben. Luftschlösser gehören in die Luft. Nun errichte man darunter das Fundament.“¹⁴

Schulleitungen können wesentlich zum Aufbau der Organisationskultur in den Schulen beitragen. Viele Schritte sind notwendig. Innovative Schulleitungen führen bereits heute Mitarbeitergespräche, die menschliche Begegnung, Kommunikation und das Treffen verbindlicher Zielvereinbarungen ermöglichen. Führungskräfte sollen in Zukunft auch Fortbildungskonzepte für die eigene Schule/das Kollegium erstellen. Es bedarf eines klar umschriebenen Berufsbildes von Schulleitungen, geeigneter Rekrutierungs- und Auswahlverfahren, einer qualifizierten Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie einer Aufwertung im Dienst- und Besoldungsrecht.¹⁵

Eine Erkenntnis Goethes – formuliert in ‚Wilhelm Meisters Lehrjahre‘ – soll handlungsleitend für alle im Bildungssystem tätigen Personen sein: *„Wenn wir die Menschen nur nehmen, wie sie sind, so machen wir sie schlechter. Wenn wir sie behandeln, als wären sie, wie sie sein sollten, so bringen wir sie dahin, wohin sie zu bringen sind.“¹⁶* Leistung, Führung, Disziplin, Wissen: Wichtige, während der vergangenen Jahrzehnte durch ideologische Diskriminierung des linksliberalen Mainstreams untergewichtete schulische Werte. Wer nicht endlich begreift, dass der Schlüssel zur Bildung in Lehrerpersönlichkeiten besteht – deren Auswahl, wie an anderer Stelle beschrieben, gründlich überdacht werden muss –, die an die autonome Entfaltungskraft der jungen Menschen glauben, wird diese Werte allerdings nicht per Weisung und Drill wiederbeleben können, sondern nachhaltig zerstören.¹⁷

Anmerkungen

- 1 Das Wort ‚Kultur‘ ist aus lateinisch ‚colere‘ (= ‚pflegen‘, ‚urbar machen‘, ‚ausbilden‘) abgeleitet und eine Eindeutschung von lat.: ‚cultura‘.
- 2 Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Kultur> [18. 6. 2009].
- 3 Englisch: Organizational Culture, Corporate Culture.
- 4 Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Kultur> [18. 6. 2009]
- 5 Harold Macmillan, frei zitiert.
- 6 Vgl. A. Dzierzbicka: Vereinbarungskultur, in: Dies./A. Schirlbauer (Hg.): Pädagogisches Glossar der Gegenwart. Von Autonomie bis Wissensmanagement. Wien 2006, S.279f.
- 7 Vgl. a.a.O., S.284f.
- 8 Vgl. H. W. Fuchs: Neue Steuerung – neue Schulkultur?, in: Zeitschrift für Pädagogik, Heft 3/2009, S.369–380.
- 9 Vgl. W. Sofsky /R. Paris: Figurationen sozialer Macht. Autorität – Stellvertretung – Koalition, Frankfurt 1994, S.9–41.
- 10 Vgl. E. Rauscher: Verhalten vereinbaren. Schulkultur im Dialog, Wien (BMUKK) 2003, S.11f.
- 11 Vgl. B. Bueb: Lob der Disziplin. Eine Streitschrift, Berlin 2006, S.81–91.
- 12 E. Rauscher, a.a.O., S.12.

- 13 Vgl. R. Paris: Stachel und Speer. Machtstudien, Frankfurt 1998, S.152–168.
- 14 Henry David Thoreau, frei zitiert.
- 15 Vgl. H. Molzbichler: Schulleitung im Systemzusammenhang: Stellung, Funktionswandel und Berufsbild. Eine theoretische Verortung für Österreich mit einer empirischen Untersuchung an Kärntner Hauptschulen, Dissertation, Klagenfurt 2009, S.106.
- 16 J.W.v. Goethe, Artemis 7, S.550 Quelle in Weyregg.
- 17 Vgl. M. Fleischhacker: Von der Volksschule fürs Schulleben lernen, in: Die Presse, 4. 7. 2009, S.31.

*Petra Heißenberger, Mag. Dr., Dipl.-Päd.,
Mitarbeiterin im Department 7 (Bildungsmanagement)
an der PH NÖ, Human Resource Managerin*