

Zimmer, Volker

**Tobias Feldhoff: Schule organisieren, Der Beitrag von Steuergruppen und Organisationalem Lernen zur Schulentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2011 [Rezension]**

*Erziehungswissenschaftliche Revue (EWR) 11 (2012) 5*



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Zimmer, Volker: Tobias Feldhoff: Schule organisieren, Der Beitrag von Steuergruppen und Organisationalem Lernen zur Schulentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2011 [Rezension] - In: Erziehungswissenschaftliche Revue (EWR) 11 (2012) 5 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-121537

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.klinkhardt.de>

#### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

#### Kontakt / Contact:

peDOCS  
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

## **Erziehungswissenschaftliche Revue (EWR)**

**Rezensionszeitschrift für alle Teilbereiche der  
Erziehungswissenschaft  
ISSN 1613-0677**

Die Rezensionen werden in die Zeitschrift mittels eines  
Peer-Review-Verfahrens aufgenommen.

Weitere Informationen: <http://www.klinkhardt.de/ewr/>

Kontakt: [EWR@klinkhardt.de](mailto:EWR@klinkhardt.de)

## [EWR 11 \(2012\), Nr. 5 \(September/Oktober\)](#)

Tobias Feldhoff

### **Schule organisieren**

Der Beitrag von Steuergruppen und Organisationalem Lernen zur Schulentwicklung  
Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2011  
(322 S.; ISBN 978-3-531-18100-4; 39,95 EUR)

Vor dem Hintergrund der eher unterdurchschnittlichen Leistungen deutscher Schülerinnen und Schüler im Rahmen internationaler Vergleichsstudien kam es Anfang der 2000er Jahre zur Initiierung verschiedener Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität des Bildungssystems, die auch verstärkt die angestaubten Organisationsstrukturen der Einzelschule in den Fokus nahmen. Tobias Feldhoff geht in seiner Forschungsarbeit auf die gestiegenen Anforderungen an die Institution Schule ein und beleuchtet diese Entwicklungen auf der Folie zweier sich ergänzender Strategien zur Stärkung und Verbesserung der Selbstorganisationsfähigkeit von Schulen:

- 1) dem Aufbau einer Kapazität Organisationalen Lernens sowie
- 2) der Etablierung von Steuergruppen.

Erklärtes Ziel der Arbeit ist es, die beiden Strategien näher zu beschreiben und empirisch gestützt zu analysieren, inwieweit diese Strategien zur Stärkung der Organisation Schule beitragen können. Hierfür entwickelt Feldhoff ein theoretisches Modell von Organisationalem Lernen in der Schule, „in dem sich Steuergruppen als Change Agents schulischer Entwicklungsprozesse verorten lassen“ (81). Für die empirische Analyse wurde Datenmaterial im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitforschung zum Modellvorhaben „Selbstständige Schule“ in Nordrhein-Westfalen akquiriert und ausgewertet. Die Erhebung fand an 278 Schulen zu drei Messzeitpunkten (2003, 2005, 2007) statt und bezog die Befragung von Lehrerinnen und Lehrern, Schülerinnen und Schülern, Schulleitungen, Eltern sowie regionalen und schulischen Steuergruppen ein. So konnten u.a. 249 Schulleitungs-Fragebögen und 1824 Lehrerfragebögen ausgewertet werden.

Mit Bezug auf das Modellvorhaben formuliert der Autor folgende Forschungsfragen:

- 1) Wie findet Organisationales Lernen in der Schule statt?
- 2) Wie sieht ein theoretisches Rahmenmodell zur Beschreibung und Erklärung von Steuergruppen als Change Agents schulischer Entwicklungsprozesse aus?
- 3) Welchen Einfluss haben Steuergruppen als Teil des Organisationalen Lernens auf schulische Erfolgsfaktoren im Modellvorhaben?

Zunächst schildert Feldhoff stringent die für die Arbeit relevanten Modernisierungsphasen im Bildungssystem der letzten Jahre („Von der zentralistischen Systemsteuerung zur Einzelschule“, „Schulautonomie“, „Von der Input- zur Outputsteuerung“), um anschließend ausführlicher auf das Organisationsdefizit der Institution Schule einzugehen. Die Unterkapitel erwähnen alle wichtigen Veröffentlichungen und bieten einen übersichtlichen, gut verständlichen Einblick in die Materie.

Anschließend wird kurz in das primäre Anliegen des Modellvorhabens „Selbstständige Schule“ in Nordrhein-Westfalen eingeführt. Dann werden die beiden zentralen Begriffe der Arbeit (Organisationales Lernen, Steuergruppe) besprochen.

Dabei gelingt es Feldhoff, sich mit einer differenzierten Herangehensweise dem zunächst sperrig anmutenden Begriff des Organisationalen Lernens zu nähern. Diesen ergründet er, indem er vorab allgemeine Konzepte zum organisationalen Wandel beschreibt und dabei die Begriffe Organisationsentwicklung, Organisationales Lernen und Change Management näher erläutert. Gerade die Abschnitte über Organisationales Lernen und Change Management sind detailliert und verständlich gestaltet. Abschließend grenzt Feldhoff beide Begriffe nochmals voneinander ab und benennt einen Vorzug des derzeit beliebten Change Management-Ansatzes: Hierbei werde „im Vergleich zum Organisationalen Lernen weniger versucht, Wandel und Lernprozesse zu beschreiben, als konkrete Instrumente zu liefern wie Veränderungsprozesse zu steuern sind, während die Theorien des Organisationalen Lernens meistens genau an diesem Punkt aufhören.“ (80f)

Nach dieser allgemeinen Einführung beschreibt Feldhoff Organisationales Lernen im Zusammenhang der Schule. Hier rückt u.a. das Konzept von Marks und Louis (1999) in den Mittelpunkt der Betrachtung. Auf dieser Grundlage sowie den Erkenntnissen aus dem vorhergehenden Diskurs skizziert Feldhoff ein eigenes Modell, das aus folgenden Dimensionen besteht:

- 1) „Organisationsstruktur“
- 2) „Gemeinsame Ziel- und Wertvorstellungen und Kooperation im Kollegium“
- 3) „Wissen und Fertigkeiten“
- 4) „Führung und Management“
- 5) „Qualitätssicherung, Zielüberprüfung“
- 6) „Austausch mit der schulischen Umwelt“
- 7) „Partizipation der Lehrkräfte“.

Im nächsten Kapitel widmet sich Feldhoff den schulischen Steuergruppen als zweiter Strategie zur Stärkung der Selbstorganisationsfähigkeit von Schulen. Die bisher vorliegenden empirischen Befunde nutzt Feldhoff, um in Verbindung mit den Ausführungen zum organisationalem Wandel ein Modell zu entwerfen, in dem Steuergruppen als Change Agent schulischer Veränderungsprozesse verstanden werden. Gerade in Phasen, in denen sich Schulen mit Reform- und Modernisierungsprozessen auseinandersetzen müssen, können Steuergruppen, bezugnehmend auf Mintzberg (1992), „im Rahmen einer Umstellung der schulischen Governance zu einer Profi-Adhokratie als ein sogenanntes Kontaktinstrument“ (166) agieren. Feldhoff beschreibt auf den nachfolgenden Seiten die verschiedenen Instrumente, die Steuergruppen zur Verfügung stehen, und macht dabei ihren Mehrwert deutlich. Dazu gehört u.a. ihr demokratischer Charakter, da sie die Partizipation des gesamten Kollegiums bekräftigen und somit potentielle Widerstände aufgrund der frühzeitigen Beteiligung aller Organisationsmitglieder reduziert oder gar verhindert werden können (vgl. 168).

Im folgenden Kapitel stellt Feldhoff einen Bezug her zwischen den skizzierten Modellierungsversuchen und den Erfolgsfaktoren des Modellsvorhabens „Selbstständige Schule“. Auf dieser Basis entwickelt er Hypothesen, um den Einfluss der Kapazität des Organisationalen Lernens auf die Selbststeuerfähigkeit, den Unterricht und erweiterte Formen von Selbstständigkeit zu überprüfen. Für die Überprüfung der komplexen Fragestellungen verwendet Feldhoff geeignete Verfahren der sozialwissenschaftlichen Forschung (z.B. Strukturgleichungsmodelle, Logistische Regression) und wählt eine innovative Herangehensweise bei der

Auswertung der Daten. Eingedenk der Tatsache, dass Netzwerke nur sehr schwierig zu erfassen sind, liefert insbesondere der Abschnitt „Instrumente und Methoden“ interessante Ideen für die Operationalisierung der theoretischen Konstrukte. Der Autor nutzt zum einen Skalen und Variablen der Begleitforschung zum Modellvorhaben „Selbstständige Schule“, die teilweise bereits in anderen Studien Verwendung fanden. Zusätzlich war es nötig, neue Skalen und Variablen zu entwickeln. Diese verdienen besondere Beachtung. Hervorzuheben ist vor allem die Vorgehensweise bei der empirischen Erfassung der Steuergruppen als Change Agents. Hierfür verwendet Feldhoff Variablen und Skalen, die beispielsweise die Perspektiven „Steuerung durch Aushandeln“ und „Zielbezogenes Handeln“ angemessen erfassen.

Im Anschluss präsentiert Feldhoff aufschlussreiche Ergebnisse. Sie zeigen sowohl Chancen der dargestellten Strategien als auch bislang noch vorherrschende Ressentiments gegenüber organisatorischen Umgestaltungsmaßnahmen sowie Defizite hinsichtlich der Rahmenbedingungen an den Schulen auf. So kann einerseits konstatiert werden, dass die dargestellten Strategien durchaus das Organisationsdefizit der Schulen beheben und zur Stärkung der Selbststeuerung beitragen können (vgl. 287). Andererseits kann jedoch auch festgehalten werden, dass Steuergruppen nicht an allen Schulen als bereicherndes Element der Schulentwicklung wahrgenommen werden (vgl. 284). Als besonders interessant erweist sich die Diskussion der Ergebnisse im Kontext des Educational Governance-Ansatzes, da hier wichtige Gelingensbedingungen vor dem Hintergrund der mannigfaltigen Akteurskonstellation im Modellvorhaben deutlich werden. Die abschließenden Schlussfolgerungen für die Praxis fallen zwar relativ knapp aus, heben jedoch nochmals in konziser Form den Mehrwert der besprochenen Strategien für die schulische Praxis hervor.

Ob aber solch innovative Instrumente der Schulentwicklung tatsächlich flächendeckend etabliert werden (können), ist auch vor dem Hintergrund der dargestellten Ergebnisse fraglich. So merkt Feldhoff treffend an, „dass der Erfolg von organisatorischen Umgestaltungsmaßnahmen maßgeblich von der Einstellung der Organisationsmitglieder gegenüber diesen Veränderungen und der Bereitschaft, diese auch zu tragen, abhängt“ (52). Hierfür liefert der Verfasser in seiner in allen Bereichen überzeugenden und spannend zu lesenden Arbeit jedoch zahlreiche Argumente.

Volker Zimmer (Schwäbisch Gmünd)

Zur Zitierweise der Rezension:

*Volker Zimmer*. Rezension von: Feldhoff, Tobias: Schule organisieren, Der Beitrag von Steuergruppen und Organisationalem Lernen zur Schulentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2011. In: EWR 11 (2012), Nr. 5 (Veröffentlicht am 12.10.2012), URL: <http://www.klinkhardt.de/ewr/978353118100.html>