

*Abstract:*

## **Bilder der Schule – Bilder der Organisation – Bilder der Steuerung**

**Prof. Dr. Henning Pätzold,**  
*Universität Koblenz*

1998 hat Gareth Morgan mit dem Bestseller „Images of Organization“ einen wichtigen Beitrag zur Rolle von Metaphern im Zusammenhang mit organisationaler Führung und Entwicklung geleistet. So zeigte er – im Einklang mit jüngeren Metaphertheorien (vgl. Fuchs und Huber 2012) – auf, in welchem Umfang es letztlich Bilder sind, die nicht nur unsere Vorstellung von Organisationen beeinflussen, sondern auch unmittelbar auf organisationsbezogenes Handeln wirken und schon deshalb bei der Gestaltung von Organisationen Berücksichtigung verdienen.

In Geschichte wie Gegenwart spielten und spielen auch für die Organisation Schule derartige Bilder eine wichtige Rolle. Johann Amos Comenius stellte sich, der barocken Liebe zu allem Maschinenartigen“ (Meyer-Drawe 2008, S. 22) die ideale Schule als Uhrwerk vor (Neumann 1993, S. 42ff), der Herbartianer Karl Volkmar Stoy als „kleine Republik“ (zit. n. Coriand 2006, S. 153), Steiner konzipierte sie als Organismus und die sogenannte Rau-Kommission in Anlehnung an einen israelischen Begriff als „Haus des Lernens“ (Bildungskommission NRW 1995, S. 78).

Jede dieser Vorstellungen führt zu unterschiedlichen Konzepten von Führung und Steuerung: Maschinen folgen einem Plan, der außerhalb ihrer selbst entwickelt wird – sie selbst arbeiten nach diesem Plan, ohne ihm etwas hinzuzufügen, die Führung ist gewissermaßen eingebaut. Die Idee der Schule als Republik ist ein konkretes Beispiel für Morgans Konzept der Organisation als politisches System (vgl. Morgan 1998, S. 147ff). Sie spiegelt sich auch in der Arbeit Deweys und wurde auch für die Waldorfschule (vgl. Götte 2000, S. 212) aufgegriffen; hinsichtlich der Führung stellt sich hier vor allem die Herausforderung der angemessenen Repräsentation aller beteiligten Gruppen.

Steiners Vorstellung von der Schule als Organismus (mit der Konferenz als „Zentralorgan“, Steiner 1986, S. 241, vgl. auch Morgan 1998, S. 35ff) nimmt Vorstellungen der Selbstorganisation vorweg, in denen an die Stelle einer Hierarchisierung ein Zentrum-Peripherie-Modell tritt. Die Metapher vom „Haus des Lernens“ schließlich lässt die Frage der Steuerung in auffallender Weise unbeantwortet, indem sie den Raum für eine Vielfalt von Vorstellungen (vom „Hausherrn“ traditioneller Prägung bis zur egalitären Wohngemeinschaft) öffnet.

Vor dem Hintergrund dieser Bilder von Schule und Organisation soll ausgelotet werden, welche Konsequenzen sich für die Steuerung von Schule ergeben. Abseits konkreter „Konferenzmodelle“ soll dargestellt werden, welche Steuerungsvorstellungen mit welchen Bildern der Schule in Einklang zu bringen sind und wo sich andererseits Widersprüche ergeben, die erwartbar zu Steuerungsproblemen führen können.

### **Literatur:**

Bildungskommission NRW. (1995). Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft. Denkschrift der Kommission „Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft“ beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen. Neuwied; Kriftel; Berlin: Luchterhand.

Coriand, R. (2006). Karl Volkmar Stoy (1815-1885) – Otto Willmann (1839-1920). In B. Dollinger (Hrsg.), Klassiker der Pädagogik. Die Bildung der modernen Gesellschaft (S. 152–177). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Fuchs, H., & Huber, A. (2012). Metaphern der Organisation – Organisieren und Führen durch Metaphern. In M. Junge (Hrsg.), Metaphern und Gesellschaft (S. 141–164). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Götte, W. M. (2000). Erfahrungen mit Schulautonomie. Das Beispiel der Freien Waldorfschulen. Bielefeld: Universität Bielefeld. Abgerufen von <http://pub.uni-bielefeld.de/publication/2304943> [7.8.2012]

Morgan, G. (1998). Images of Organization. San Francisco, Calif.; Thousand Oaks, Calif.: Berrett-Koehler Publishers ; Sage Publications.

Neumann, N. (1993). Lerngeschichte der Uhrenzeit : padagogische Interpretationen zu Quellen von 1500 bis 1930. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.