

Vorbemerkung

Nachdem wir nun den relevanten Herkünften von Diskursen über Modernisierung, welche gleichsam die semantischen Bahnen abstecken, in denen eine Entwicklung verläuft, nachgegangen sind (siehe Textblock I), und ebenso methodische Konzepte wie z.B. Qualitätsmanagements erörtert haben, da diese die sachlichen Ressourcen der Modernisierung sind (vgl. Textblock II), trägt der folgende Buchabschnitt dem Umstand Rechnung, dass Diskurse und Konzepte für sich genommen noch nicht die *Praxis* von Modernisierungen ausmachen. Zusätzlich müssen die Akteure der Einzelschule als Träger und Interpreten der Diskurse und Konzepte des Modernisierungsprozesses angesprochen werden. Dabei geht es auf einer *Mikroebene* der Beobachtung zum einen um *Interessen*, um das Rollenhandeln einzelner Akteure und um ihre (vermuteten) Einstellungen zur Schulmodernisierung. Zum anderen beschäftigt sich dieser Themenblock mit *Akteurkonstellationen*, also dem handelnden Zusammenwirken mehrerer Akteure an der Einzelschule. Welche konkreten Akteurkonstellationen sich an der Einzelschule durch die Modernisierung einstellen, lässt sich dabei nur empirisch erforschen. Deshalb ziehen wir uns im Folgenden auf die generelle Beobachtung einzelner Akteure zurück. Zudem werden immerhin Hinweise auf Akteurkonstellationen gegeben, deren Ausprägung im Zuge des schulischen Modernisierungsprozesses denkbar erscheint. Wir beginnen mit einer methodischen Einführung von *Helmut Fend*, um die grundsätzliche Bedeutung von Akteuren und Konstellationen zwischen ihnen für das Schulsystem hervorzuheben.

Methodisches

Kommentar (Brüsemeister)

In seinen Forschungen zu verschiedensten Dimensionen schulischer Systeme hat Helmut Fend unter anderem Ende der 1980er Jahre einen Überblick zu Fallstudien gegeben, die sich mit dem Thema *Schulqualität* befassten (vgl. Fend 1987). Diese Fallstudien nahmen die inneren und äußeren Bedingungen von ‚guten‘ und ‚schlechten‘ Schulen in den Blick. Fend ging hierbei nicht nur der Frage nach, welche Eigenarten gute bzw. schlechte Schulen jeweils auszeichnen, sondern suchte auch nach theoretischen Begriffen, mit denen man beide Arten von Schulen kennzeichnen kann. Er beantwortet die Frage, indem er zunächst auf verschiedene *Akteure* der Einzelschule und ihre *Interessen* verweist. Unterschieden werden die Schullei-

tung, Lehrkräfte, Schüler und Eltern.¹ Eltern seien zum Beispiel von einem „Sorge-Interesse getrieben, Schüler von einem Spaß-Interesse und Lehrer von einem Belastungsminimierungs-Interesse“. Fend denkt darüber hinaus die *Schulkultur* als eine Zusammensetzung der Teilkulturen der einzelnen schulischen Akteure. Er beobachtet, in welchem Verhältnis sich Teilkulturen einer Schule befinden, d.h. welche Konstellationen die Akteure an der Einzelschule ausbilden – z.B., ob die Akteure miteinander in Konflikt liegen oder aber zusammenarbeiten. „Schisma oder Partnerschaft“ sind nach Fend hinsichtlich der Kommunikationskultur zwischen den Akteuren der Einzelschule die zwei möglichen Pole.

Es kommt zwar sehr wohl darauf an, wie der einzelne Akteur gemäß seinen Interessen hinsichtlich der Modernisierung denkt und handelt, sich in seinem Wollen darauf einstellt oder nicht. Jedoch ist es ersichtlich, dass eine einzelne Gruppe, wenn sie eine Modernisierung befürworten würde, diese an ihrer Schule *allein* kaum umsetzen kann. Über das Gelingen der Modernisierung entscheidet vielmehr erst die die Akteurkonstellation. Sie ist neben dem „Wollen“ der Akteure eine soziale Strukturdimension eigener Art, mit Eigendynamiken und eigenen Mechanismen, die von einem einzigen Akteur nicht gesteuert werden kann. Akteurkonstellationen gehen aus dem handelnden Zusammenwirken der Akteure der Einzelschule hervor und entscheiden über das „Können“, Modernisierungsideen und -methoden umzusetzen.² Gibt es z.B. an einer einzelnen Schule keine Ge-

1 Auch die Bedeutung des Kollegiums wird bei Fend, in unseren Kommentaren sowie in anderen Autorenbeiträgen immer wieder angesprochen. Das Fehlen eines gesonderten Kapitels in diesem Buch zu diesem entscheidenden kollektiven Akteur hat aber den systematischen Grund, dass es Kollegien als kollektiven Akteur noch nicht durchgängig gibt. Als Kommunikations- und Entscheidungseinheiten sind sie so vielfältig wie Einzelschulen selbst, d.h. manchmal sehr gut entwickelt und im Prinzip als eine Mitgliedschaftsorganisation der Lehrkräfte arbeitend, manchmal aber auch „schismatisch“ gesteuert – sich selbst blockierend (vgl. auch Fend im Buchabschnitt „Schulkultur“). Es ist das Ziel der Modernisierung auf der Organisationsebene der Einzelschule, das Kollegium zu einer dauerhaften Kommunikations- und Entscheidungsinstantz auszubauen. Aus einem im Prinzip nur lockeren Interaktionszusammenhang, der überwiegend durch informelle Regeln strukturiert ist (vgl. grundlegend: Terhart 1986, 1987), soll eine Organisation werden. Dieses Schwanke zwischen Interaktion und Organisation scheint auch zu erklären, warum es wenig Literatur gibt, die – über lokal variantenreiche Fallbeispiele hinaus – das handelnde Zusammenwirken innerhalb von Kollegien auf ein allgemeineres Theorieveau stellt.

2 In soziologischer Hinsicht ist das Wollen eines einzelnen Akteurs entscheidend für das erste Erklärungsproblem der Soziologie, nämlich die Erklärung der Handlungswahl. Diesbezüglich lassen sich vier analytische Akteurmodelle unterscheiden, die jeweils eine besondere Art der Handlungswahl und der Handlungsorientierung beschreiben (vgl. Schimank 2000). Damit wäre für unseren Zusammenhang gemeint, dass eine Modernisierungsbestrebung von einem Akteur prinzipiell entweder aus Gründen sozialer Normbefolgung, aus subjektiven Nutzengesichtspunkten, aus Gründen der Identitätsbehauptung oder aus Gründen des emotionalen Handelns ge-

sprächskultur zwischen den Akteuren, wird das Wollen einer einzelnen Gruppe, das auf die Modernisierung zielt, allein wenig ausrichten – vielmehr muss auch die Konstellation selbst verändert werden.

Grundsätzlich werden die neue *Governance* sowie die zur Verfügung gestellten *Qualitätsmanagements* eine eingespielte Konstellation zwischen den Akteuren verändern. Im Kontext des Neuen könnte sich ein einzelner Akteur Hoffnungen machen, seine Interessen besser umsetzen zu können. Sobald er sich seinen Erwartungen entsprechend anders verhält, oder eine andere Gruppe nur erwarten könnte, dass er dies tut, wird die Gruppe ihrerseits anders handeln – die Konstellation verändert sich also schon auf Grund der Ankündigung (also auf der Ebene des „talk“), dass es eine Modernisierung geben werde. Handlungswahlen, Interessen und das Wollen einzelner Akteure als erste Erklärungsdimension sowie Konstellationen des handelnden Zusammenwirkens bzw. Akteurkonstellationen als zweite Erklärungsdimension bilden in der Pädagogik (in diesem Buch stellvertretend: Fend) sowie in der Soziologie einen möglichen, nämlich handlungstheoretischen Zugang, wenn man auf der Mikroebene der Einzelschule und des Rollenhandelns Umsetzungen von Modernisierungsideen erörtern will.

In lockerer Anlehnung an Fend lässt sich zudem angeben, in welche Richtung sich Akteurkonstellationen an der Einzelschule verändern werden. In der bislang vorherrschenden *bürokratischen* Governance sind eindeutig Lehrkräfte diejenigen Akteure, die alle anderen Akteure der Einzelschule strukturell dominieren. Auch wenn die einzelne Lehrkraft dies bisweilen vielleicht nicht so erlebt, so ist sie doch derjenige Akteur, der von den entsprechenden Gesetzen und Verordnungen mit ‚Zugriffsrechten‘ auf die werdende Person des Schülers ausgestattet ist. Diesbezüglich kann man sagen, dass es aus Sicht der Lehrkraft zwar dichte *Verhandlungs-* oder *Beeinflussungskonstellationen* gegenüber Schülern geben soll, um Lernprozesse anzustoßen. Zu den übrigen Akteuren gibt es jedoch nur lockere *Beobachtungskonstellationen*. Schulleitung und Eltern greifen allenfalls unterstützend in den Lehr- und Lernprozess ein.

Anders in der neuen Governance. In ihr sollen Lehrkräfte ihre Zugriffsrechte mit den anderen Akteuren teilen. Grundsätzlich sehen Qualitätsmanagements Beeinflussungs- oder Verhandlungskonstellationen, d.h. dichtere Beziehungen zwischen allen (!) Akteuren der Einzelschule vor. Schulleitung, Eltern und auch die Schüler selbst arbeiten dann über Evaluierungen am Qualitätsmanagement mit, Verbindungen zwischen den Akteuren werden über Feedbackeinrichtungen verstetigt und bleiben weniger der (zufäl-

wählt werden kann. Das zweite Erklärungsproblem der Soziologie ist es, die aus den Handlungswahlen entstehenden Akteurkonstellationen zu erklären. Diese bilden soziale Strukturdynamiken aus. Prinzipiell lassen sich hierfür Konstellation der Beobachtung, der Beeinflussung oder der Verhandlung unterscheiden (vgl. ebd.). Die Konstellationen entscheiden über das Umsetzen-Können einzelner Motive der Handlungswahlen (vgl. zur Unterscheidung von Wollens-, Sollens- und Könnens-Orientierungen: Schimank 1996: 243-246).

ligen) Kultur einer Schule überlassen. Im Gegensatz zur bisher dominierenden bürokratischen Governance, in der die Lehrer dominierten, wird in der neuen Governance das *Rollenhandeln* der Schulleitung, der Eltern und der Schüler aufgewertet, weil es in Beeinflussungskonstellationen eingebunden werden soll und nicht mehr nur in gelegentlichen Konstellationen der Beobachtung vorkommt. Die Beziehungen zwischen den Akteuren werden also dynamisiert.

Als Ergebnisse lassen sich auf der einen Seite Negativentwicklungen und *transintentionale Effekte* vermuten. Vielleicht bestätigt eine Modernisierungmaßnahme vorhandene ‚Gräben‘, oder es bilden sich neue Lager der Modernisierungsbefürworter und -gegner. Auf der anderen Seite lassen sich Positiventwicklungen zumindest in dem Sinne vermuten, dass Akteure mehr ‚zusammengebracht‘ werden. Dies meint eine intensivere Kommunikationskultur zwischen Lehrkräften und Schülern; die gemeinsame Festlegung unterrichtsbezogener *Standards* durch das Kollegium, die vielleicht auch zu einer Entlastung des einzelnen Lehrers führt; eine Verstetigung der Mitwirkung der Schulleitung durch *Zielvorgaben* oder auch die Verstetigung der Elterneinbindung.³

HELMUT FEND

Schulkultur als Zusammenspiel der Teilkulturen von Lehrern, Schülern und Eltern – Schisma oder Partnerschaft

Der obige Ansatz zur Bestimmung der Schulkultur [Fend meint hier sein vorangehendes Kapitel „Schulkultur als Ausdruck unterschiedlicher Modalitäten der gemeinschaftlichen Bewältigung des Schulegebens heute“ – d. Hg.] war im Keim noch auf die Arbeit des Lehrers und auf die sozialen Beziehungen in Kollegien begrenzt. Den Ausgangspunkt bildeten Besonderheiten der Lehrerarbeit, die dazu führen, daß bestimmte Ängste und Abwehrprozesse entstehen, daß Lehrer in bestimmter Weise miteinander verkehren, daß sie bestimmte Weltbilder aufbauen und kollegiale Normen entwickeln. Das Kernproblem bestand in der „weichen Technologie“ jeder Erziehung, in der schwachen Rationalisierbarkeit des Ziel-Mittel-Verhältnisses. Lehrer sind in hohem Maße auf die Mitarbeit der Schüler, auf ihre Zustimmung und Kooperation angewiesen. Lehrerarbeit ist somit auch im-

3 Darüber hinaus lässt sich davon ausgehen – auch wenn dies nicht von allen Beiträgen angesprochen wird –, dass sich jeder Akteur auch gleichsam selbst modernisieren kann, was dann angemessener mit Begriffen eines (längerfristigen) sozialen Wandels zu untersuchen wäre. Stellvertretend hierfür ist der Beitrag von Ziehe, der den Generationenwandel von Jugendlichen und Lehrkräften anspricht und einen solchen sozialen Wandel zugleich unter Gesichtspunkten der gegenwärtigen Modernisierung von Schule sieht.