

## **Organisationsabhängig statt Einheitslösung – Auf der Suche nach der optimalen Organisation Deutscher Auslandsschulen**

**Deutsche Auslandsschulen sind zu vielfältig und individuell, als dass es nur die eine, richtige Organisationsform für eine Schule gibt. Vielmehr gilt es, alle wichtigen Dinge klar zu regeln. Dies zeigt eine explorative Studie.**

Die Frage, wie sich eine Institution idealerweise organisieren soll, beschäftigt nicht nur die Praxis, sondern auch die Wissenschaft bereits seit Jahrzehnten. Im deutschsprachigen Raum wurde die Organisationslehre stark von den Arbeiten und Publikationen von Erwin Grochla, Professor der Universität Köln, geprägt. Inhaltlich knüpft er an das Bürokratiemodell von Max Weber sowie an die Arbeiten von Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol und Fritz Nordsieck an. Bei den Überlegungen von Grochla stand die Zielerreichung einer Institution immer im Mittelpunkt aller Betrachtungen. Die Organisation selber war für ihn lediglich ein System geltender Regeln, damit eine Institution ihre Ziele erreichen konnte. Die Regeln bildeten den formalen Rahmen, innerhalb dessen sich die vielfältigen Aufgabenerfüllungsprozesse vollziehen sollten. Grochla definierte drei wichtige Themenfelder, um das Regelsystem einer Organisation optimal auszugestalten: Die Arbeitsteilung als Aufteilung von Aufgaben auf Aktionsträger, die Koordination als Abstimmung der Aufgabenerfüllungsprozesse (Ablauforganisation) sowie die Konfiguration der Hierarchieebenen und Leitungsspannen (Aufbauorganisation).

### *Moderne Organisationstheorie erlaubt Flexibilität*

Viele Institutionen nahmen die Organisationslehre von Grochla auf und setzten diese „kochbuchartig“ um. Ausgehend von den Zielsetzungen einer Institution und im Sinne des Taylorismus wiesen sie top down Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen möglichst kleinen und hoch spezialisierten Organisationseinheiten zu, planten detailliert die Abläufe und definierten letztlich auch, wer das Gesamtsystem überwachen und steuern sollte. Damit prägten sie ein mechanisches Bild und Verständnis der Organisationslehre. Vierzig Jahre später kritisierte Kuper zu Recht diesen bürokratischen Ansatz. Für ihn war dieser insbesondere für Schulen, die sich in ihrer Pädagogik auf die Autonomie des Handelns berufen, nicht haltbar. Pädagogisches und administratives Handeln sah er als unüberbrückbare Gegensätze. Allerdings stellte er auch fest, dass sich der Widerspruch von pädagogischem Handeln und bürokratischer Organisation über die Jahre verringert hat. Denn die Managementlehre wurde zunehmend anpassungsfähiger und damit die Anwendung von Organisationstheorien auf Schulen auch immer sinnvoller. Die Komplexität von Fragestellungen, der Bedarf an hohem Fach- und Expertenwissen und die sich schnell wandelnden Rahmenbedingungen hatten zur Entwicklung neuer Organisationsansätze geführt, die flexible, individuelle und situationsgerechte Lösungen zuließen. Grunderkenntnis dieser neuen Modelle war, dass es zwar nach wie vor ein organisatorisches Regelsystem braucht, dieses aber nicht mehr alles abschließend und detailliert regeln soll, sondern vielmehr Leitplanken setzt, welche Prinzipien in einer Organisation einzuhalten sind, damit das Gesamtsystem effektiv und effizient funktioniert. Die Definition von Aufgabenfeldern sowie die Stärkung der Eigenverantwortung und Selbstorganisation zur Flexibilisierung und Dynamisierung einer Organisation wurden so zu wichtigen Elementen einer zweckmäßigen Organisation. Parallel dazu wurde die Partizipation der am System Beteiligten weiter gestärkt.

Aus organisationstheoretischer Sicht können Deutsche Auslandsschulen als hybride Gebilde bezeichnet werden. Als Schule nehmen sie eine staatlich hoheitliche Aufgabe wahr, die eine hohe Standardisierung und Sicherheit bezüglich ihrer Leistungserbringung und -qualität erfordert. Dies verlangt nach Organisationsmodellen, die sich am Bürokratiemodell von Max Weber orientieren. Gleichzeitig verfügen die Auslandsschulen über einen meist gemeinnützigen Verein als Schulträger, der sich mehrheitlich selber finanzieren soll und entsprechend in einem kompetitiven Bildungswettbewerb reüssieren muss. Um im Bildungsmarkt erfolgreich zu sein, sind moderne Organisationsansätze gefragt, welche die notwendige Agilität und Flexibilität zulassen. Die Herausforderung der Führungsebene einer Schule besteht nun darin, diese beiden Organisationslogiken und die damit verbundenen Führungskulturen in einer Institution zusammen zu führen. Inwieweit dies Deutschen Auslandsschulen gelingt, respektive an welcher Logik sich die Schulen tendenziell eher orientieren, war Gegenstand einer Situationsaufnahme.

Anlässlich des Weltkongresses der Deutschen Auslandsschulen im Juni 2018 in Berlin hat das Verbandsmanagement Institut der Universität Freiburg/CH in Kooperation mit dem Weltverband Deutscher Auslandsschulen im Rahmen eines Workshops einen Kurzfragebogen an die Teilnehmenden verteilt. Sie wurden aufgefordert, das Organigramm ihrer Schule aufzuzeichnen und auch anzugeben, wer für welche Managementaufgaben in einer Schule zuständig sein soll. An der Befragung nahmen Vertreterinnen und Vertreter von 64 Schulen teil, wobei von einzelnen Schulen mehrere Personen den Fragebogen ausfüllten. Die Rückmeldungen stammen primär von Vorständen (42), aber auch von Verwaltungsleitern (22) und 9 Schulleitern. Antworteten mehrere Personen einer Schule, so floss jeweils in erster Priorität die Antwort des Schulleiters oder dann des Verwaltungsleiters in die allgemeine Auswertung mit ein. Fasst man die wichtigsten Erkenntnisse dieser Bestandsaufnahme zusammen, so zeigen sich einige wichtige und teilweise auch überraschende Erkenntnisse.

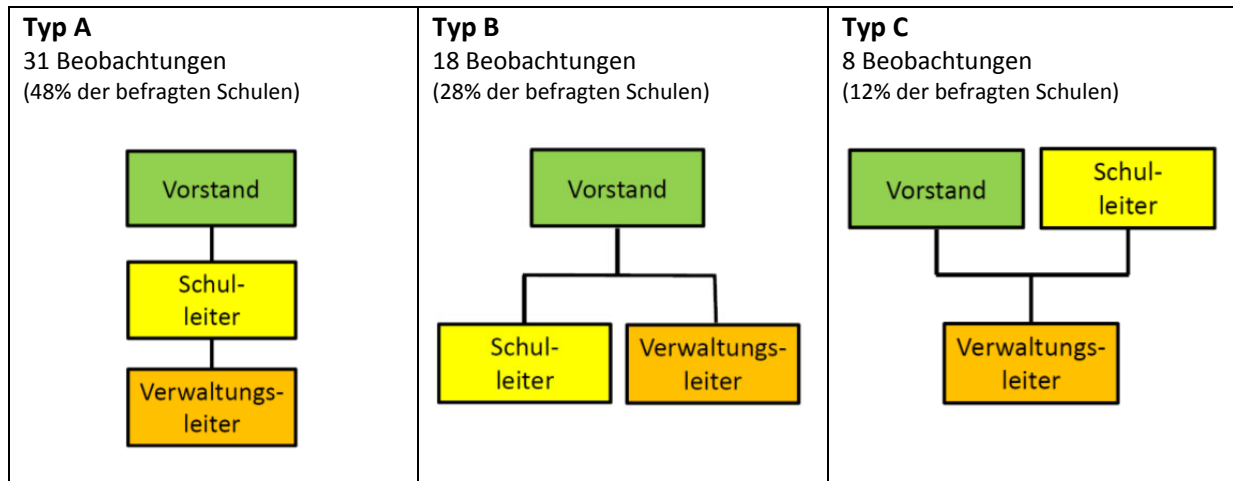
#### *Das typische Organisationsmodell einer Deutschen Auslandsschule existiert nicht*

Analysiert man in einem ersten Schritt zuerst einmal die skizzierten Organigramme der 64 Schulen, die am Workshop vertreten waren, so zeigt sich, dass es auf Leitungsebene drei Organisationsmodelle gibt, die besonders häufig auftreten.

- Bei knapp der Hälfte aller Schulen ist der Vorstand oberstes Leitungsorgan (**Typ A**). Er führt den Schulleiter und ist diesem überstellt. Der Verwaltungsleiter ist dem Schulleiter unterstellt und wird von diesem geführt. Diese dreistufige Aufbauorganisation ist sehr stark von einer traditionellen Organisationslehre geprägt mit klaren Hierarchien. Es gibt kein Nebeneinander von Stellen, sondern nur Über- oder Unterstellungen.
- Auch beim zweithäufigsten Modell (**Typ B**), das man bei jeder vierten Schule antrifft, ist der Schulleiter dem Vorstand unterstellt. In diesen Schulen wird der Verwaltungsleiter nun aber nicht vom Schulleiter, sondern vom Vorstand direkt geführt. Schulleiter und Verwaltungsleiter befinden sich bei diesen Schulen auf gleicher hierarchischer Ebene unterhalb des Vorstands und nehmen dort unterschiedliche Funktionen wahr. In diesem Modell wird der funktionalen Gliederung, dass Schulleiter und Verwaltungsleiter unterschiedliche Kompetenzbereiche abzudecken haben, ein höherer Stellenwert eingeräumt.

- Ein drittes Modell (**Typ C**), das bei jeder achten Schule gefunden wurde, ist, dass sich der Vorstand und die Schulleitung auf gleicher Ebene befinden und zusammen den Verwaltungsleiter führen, der ihnen unterstellt ist. Auch hier wird der funktionalen Gliederung Rechnung getragen, allerdings nimmt der Vorstand den Interessensausgleich mit dem Schulleiter wahr und nicht der Verwaltungsleiter, der zur ausführenden Instanz wird.

**Abbildung: Real existierende Organisationsmodelle Deutscher Auslandsschulen**



Quelle: Eigene Darstellung

Allen drei Modellen gleich ist, dass der Verwaltungsleiter jeweils entweder dem Vorstand und/oder dem Schulleiter unterstellt ist. Dass ein Verwaltungsleiter zwingend immer unterstellt sein muss, ist aber nicht bei allen Schulen der Fall. Es gibt Schulen, bei denen sich Vorstand, Schulleiter und Verwaltungsleiter auf einer Ebene befinden. Und bei einer sehr großen Schule sind die Schulleiter sogar dem Verwaltungsleiter unterstellt und werden von diesem geführt. Diese erste Analyse der Organigramme der Deutschen Auslandsschulen zeigt, dass es in der Praxis nicht *die* Organisation einer Schule gibt, sondern die Schulen ihre Aufbauorganisation den Rahmenbedingungen der Schule anpassen. Die Aufbauorganisationen fallen entsprechend sehr unterschiedlich aus.

#### *Partizipation wird sehr unterschiedlich ausgeprägt gelebt*

Auf die Frage, wer in welche Managementaufgaben involviert wird, zeigt sich ebenfalls ein sehr vielfältiges Bild. Das Prinzip der Partizipation, dass Betroffene zu Beteiligten gemacht werden, wird an den verschiedenen Schulen sehr unterschiedlich gelebt. Insbesondere in die Strategieerarbeitung sind bei vielen Schulen der Vorstand und die Schulleitung, jedoch nicht der Verwaltungsleiter involviert. Erst bei grösseren Schulen wird er systematisch in diesen Prozess mit eingebunden. Gleichzeitig sieht man den Verwaltungsleiter oft in der Verantwortung, wenn es um die Mittelbeschaffung, den Stellenplan und eine ausgeglichene Rechnung geht. Damit nimmt man ihn in eine Pflicht für die Umsetzung von strategischen Vorgaben, an deren Erarbeitung er nicht beteiligt war und entsprechend auch sein Wissen und seine Erfahrungen nur bedingt einbringen konnte.

*Wer welche Aufgabe hat, ist nicht immer klar*

Ein dritter, wichtiger Punkt, der auffällt ist, dass in vielen Schulen das Selbstverständnis und die Rollenverteilung zwischen den Akteuren nicht immer für alle klar sind. Dies zeigt sich insbesondere bei der Personalrekrutierung und bei der Mittelbeschaffung. Geht es um die Auswahl und Anstellung von Lehrpersonen, so erachtet eine überwiegende Mehrheit der Schulleiter dies als ihre alleinige Aufgabe. Stellt man den Einschätzungen der Schulleiter die Antworten der Vorstände gegenüber, so zeigt sich, dass viele Vorstände sich durchaus ebenfalls in der Verantwortung sehen, neue Lehrpersonen einzustellen. Dieser Anspruch des Vorstands nimmt mit zunehmender Schulgrösse jedoch ab. Ein ähnliches Phänomen zeigt sich, wenn es um die Mittelbeschaffung und das Fundraising geht. Hier fühlen sich die Verwaltungsleiter stärker in der Verantwortung, als dies die anderen Funktionen von ihnen erwarten. Zudem zeigt sich bei Schulen, bei denen mehrere Funktionen den Fragebogen ausgefüllt haben, dass die Rollen- und Funktionszuweisungen und teilweise sogar die Organigramme nicht deckungsgleich sind. In vielen Schulen sind also die von Grochla geforderten organisatorischen Regeln nicht für alle klar.

*Fazit – Klare, allen bekannte und der Situation entsprechende Regelungen als Schlüssel zum Erfolg*

Ausgehend von der Prämisse, dass wir es in den Leitungsgremien Deutscher Auslandsschulen mit vernünftigen Personen zu tun haben, welche über die Jahre hinweg für ihre Schule ein Organisationsmodell entwickelt haben, das für sie praktikabel und auch langfristig erfolgversprechend ist, zeigt die Situationsaufnahme, dass diese Modelle sehr unterschiedlich ausgestaltet sind. Je nach Grösse und Wettbewerbssituation orientieren sich die Schulen an Modellen, in denen einerseits die funktionale Spezialisierung und andererseits die kooperative Interaktion zwischen den Systembeteiligten unterschiedlich ausgeprägt sind. So positiv eine individuelle, den Bedürfnissen gerechte Ausgestaltung der eigenen Organisation auch zu werten ist, die Forderung von Grochla nach einem verbindlichen Regelsystem bleibt. Innerhalb einer Institution muss allen Beteiligten klar sein, wer wem unterstellt ist und wie die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen verteilt sind. Dies ist umso wichtiger, je fragmentierter und dezentraler eine Schule organisiert ist. Der Weg zu einer optimalen Organisation führt entsprechend über eine saubere Klärung des eigenen Regelsystems. Eine Standardisierung der Regeln über die unterschiedlichen Schulträger hinweg wäre indessen dem Anspruch einer optimalen Organisation Deutscher Auslandsschulen wenig förderlich und würde kaum zu guten Lösungen führen. Insbesondere für Schulen im Wachstum wäre ein solches organisatorisches Korsett im Sinne der Standardisierung nur hinderlich. Aufbauend auf dieser explorativen Studie wird das Verbandsmanagement Institut der Universität Fribourg zusammen mit dem Weltverband Deutscher Auslandsschulen das Thema weiter bearbeiten. Ziel ist es, mehr über die Organisationsformen Deutscher Auslandsschulen zu erfahren und ihre Exzellenz zu fördern.

*Die Studie wurde im Sommer 2018 vom Verbandsmanagement Institut der Universität Fribourg durchgeführt. Auftraggeber ist der Weltverband Deutscher Auslandsschulen e.V.*

**Autoren:** Hans Lichtsteiner und Marianne Käch

**Kontakt:** Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschafts-Management (VMI),  
Universität Freiburg, Pérolles 90, CH-1700 Fribourg, [hans.lichtsteiner@vmi.ch](mailto:hans.lichtsteiner@vmi.ch)