

Das Management der Lernprozesse

Für viele Zeitgenossen bedeutet Management soviel wie Hetze, Kreislaufstörungen, Überforderung, Herzinfarkt, Schlaflosigkeit - eben die Managerkrankheiten. Aber dieses Verständnis signalisiert in der Anwendung Fehlformen des Managements. Der Begriff Management bezeichnet in Kurzfassung fürs erste nur komplizierte Instrumente zur Steuerung von Vorgängen in Industrie und Wirtschaft und damit von arbeitenden Menschen. Er bezeichnet einen sehr differenzierten Prozeß und ist zunächst wertfrei wie andere Systeme z.B. ein Computer oder die Bundesbahn oder eine Versicherungsgesellschaft. Zwar enthält die Zweckbestimmung von Systemen schon Hinweise auf ihre Wertigkeit. Aber erst die Benutzung und Handhabung der Instrumente führt dann zu Ergebnissen, wie wir sie eben andeuteten - aber nicht immer, vor allem nicht notwendig, ebenso wenig wie eine elektrische Lokomotive immer und notwendig zu Unfällen oder eine Lebensversicherung zum Sterben oder ein Computer zur Steigerung oder Verringerung der Weltbevölkerung führt. Wenn es richtig ist, daß Management nicht an

sich etwas Gutes oder etwas Schlechtes ist, sondern einfach Steuerungsinstrumente bereithält, dann kann man prüfen, ob das Management nicht auch den Lernprozessen dienen kann. Denn auch Lernprozesse bedürfen einer sorgfältigen Steuerung. Ich möchte Ihnen zeigen, wie Instrumente des modernen Managements dabei helfen können, ohne daß der Grundsatz verletzt wird, Lernende schon bei der Zielsetzung, Planung und Organisation, dann natürlich bei der Durchführung der Lernprozesse verantwortlich zu beteiligen. Der allgemeine Grundsatz der Beteiligung der Lernenden ist bei der Kontrolle m. E. nur in begrenztem Umfang möglich. Über die Funktion der Kontrolle herrschen in der Management-Literatur zudem unterschiedliche Auffassungen. Kontrolle wird einerseits als eigener Schritt im Management-Kreis verstanden, so wie wir ihn oben bereits kurz beschrieben, der nach Zielsetzung, Planung, Organisation und Durchführung neue Informationen für neue Ziele liefert. Andererseits wird Kontrolle gewissermaßen als Arbeitsprinzip für jeden der fünf genannten Schritte verstanden, also als Kontrolle der Zielsetzung, als Kontrolle der Planung, als Kontrolle der Organisation, als Kontrolle der Durchführung, schließlich als Kontrolle der Kontrolle. Wir haben eben

mehrfach die Grundschrirte des Managements genannt. Jeder Schritt bringt Probleme mit sich, die wir jetzt kurz bedenken wollen:

Das Problem der Zielsetzung ist die Entscheidung

Nicht alle wünschenswerten Zielsetzungen sind zu einem bestimmten Zeitpunkt mit einer Lerngruppe und durch einen bestimmten Lehrer erreichbar. Daher muß aus den zahlreichen Möglichkeiten von möglichen Zielsetzungen ausgewählt werden. Die Ziele sind zu bewerten, d.h. in eine Rangfolge zu bringen. Aber nach welchen Maßstäben kann das geschehen? Oder gelten überhaupt mehrere Maßstäbe? Wenn ja, wie ist ihr Verhältnis zueinander zu beurteilen. Noch weiter: Von welchem Standpunkt aus beurteilen wir die Maßstäbe, mit denen wir nachher diese Ziele wählen und andere ausscheiden wollen usw.

Beispiel: Das eine Ziel heißt, Erwachsene zur eigenen Entscheidungs- und Kritikfähigkeit hinsichtlich philosophisch-politischer Texte zu befähigen. Ein anderes Ziel soll das genannte ergänzen: Die Lernenden

¹ Diese Fragen eignen sich auch zur Selbstkontrolle der geisteswissenschaftlichen

sollen bestimmte Textkenntnisse erwerben, sich philosophisch-politische Anschauungen so aneignen, daß sie zum Vergleich, zur Prüfung, zur Entscheidung *im* Lernprozeß und zur Wahrnehmung von Interessen und gleichzeitig zu Duldsamkeit und Kommunikationsbereitschaft über den Lernprozeß hinaus bereit und fällig sind. Soweit sei *eine* Lernzielentscheidung eines Veranstalters gereift. Sie trifft nun auf Meinungen, auf Verhalten einer Gruppe von Erwachsenen, die bei der Lernzielbestimmung helfen sollen, es aber zunächst gar nicht wollen oder meinen, das müsse schließlich der Veranstalter wissen, ja, er werde schon wissen, was für sie gut sei. Es galt aber auch die Zielsetzung, durch Beteiligung der Lernenden bei der Bestimmung der Lernziele den Prozeß des kritischen Hinterfragens bereits im Vorbereitungsstadium in Gang zu setzen. Von welchem Maßstab her soll nun der Veranstalter entscheiden? Das war das Problem. Es muß doch schließlich entschieden werden, wie die folgenden drei Fragen¹ zu beantworten sind:

z.B. pädagogischen oder theologischen Hochschullehrer wie jedes Lehrers

Was will ich?

Die Antwort auf diese Frage enthält sozusagen meine persönliche Zielsetzung als Veranstalter oder Leiter eines Lernprozesses.

Was soll ich?

Die Antwort bringt mich auf die Zielsetzung, die mir die Lernenden oder mein Arbeitgeber oder auch mein Gewissen vorgeben.

Was kann ich?

Diese Antwort verweist mich in die Grenzen des überhaupt finanziell, personell, zeitlich Möglichen.

Die Management-Enzyklopädie formuliert: „Entscheiden heißt, zwischen Alternativen und ihren Konsequenzen wählen, um von einer gegebenen Situation in eine andere Situation zu gelangen, die den Zielen und Absichten des Entscheidenden möglichst gerecht wird.“ Jeder Entscheidung liegt auch bei Anwendung guter Entscheidungstechniken eine Reihe vorwissenschaftlicher Voraussetzungen, oder nennen wir es Vorgaben oder Glaubensentscheidungen, zu Grunde, die objektiv nicht weiter

begründbar sind. Trotzdem machen besonders heuristische Methoden der Entscheidungsfindung solche Vorgaben transparent. Solche Methoden lassen sich bei Zielsetzungsproblemen anwenden, die zu unübersichtlich und bzw. oder so komplex sind, daß sie sich etwa einer mathematischen Behandlung oder einem Optimierungsverfahren entziehen. Erprobte Methoden sind die Simulation, die Nutzwert-Analyse, das Entscheidungsraumverfahren und das Planspiel. Bei der Zielsetzung von Lernprozessen ist die Feststellung von Defiziten stets eine wichtige Voraussetzung. Durch die Trennung von Ist-Ursachen und Ist-Nicht-Ursachen gelangt man zu Lösungs-Alternativen. Das Ziel bei der Alternativsuche ist es, sinnvolle Alternativen von unsinnigen Zielsetzungs-Alternativen zu trennen, d. h. folgende Fragen müssen beantwortet werden:

Welche Alternativen der Zielsetzung gibt es überhaupt? Dann:

Welche sind sinnvoll? Weiterhin:

Welche sind schwerwiegend? Sodann:

Welche sind sinnvoll und schwerwiegend? Schließlich:

Welche sind wahrscheinlich und schwerwiegend?

Auch das Finden solcher sinnvollen Lösungs-Alternativen ist u.a.

abhängig von Maß und Art vorgefaßter Meinungen, auch von dem Zeitpunkt der Zielsuche. Ein gutes Management der Lernprozesse sieht in den Methoden der Entscheidungsfindung kein Wundermittel, das etwa immer eine Patentlösung für alle vorkommenden Probleme bereithält. Bevor aber die Grenzen der einzelnen Methoden der Entscheidungsfindung ganz außer acht gelassen werden, sollten sie bei der Zielsetzung von Lernprozessen immer wieder erprobt werden, auch wenn oder eben weil subjektive Wertsysteme und informelle Beziehungen schwer oder überhaupt nicht quantifizierbar sind.

Bei der *Simulation* wird die Realität des Lernprozesses in einem Modell vorgeformt, um die zu untersuchende Situation besser zu verstehen und gar zu ideologiegefährdete Ziele oder persönliche Lieblingsvorstellungen des Veranstalters zu begrenzen.

Wie bei allen heuristischen Methoden, so liegt auch in der *Nutzwert-Analyse* der Vorteil, von unausgesprochenen Globalentscheidungen wegzukommen.

Das *Planspiel* führt in die Nähe der Handlungsforschung, wo ebenfalls elementare Kommunikation ohne wissenschaftlich gesicherte Kriterien zum Ausgangspunkt des Nachdenkens über Gegebenheiten und Ziele

verwendet wird.

Schließlich ist als Hilfsmittel bei der Suche der Zielsetzung und ihrer Entscheidung das *Punktwertverfahren* zu erwähnen, in dem nach vereinbarten Kriterien die einzelnen Zielsetzungen einen bestimmten Punktwert erhalten. Die Zielsetzung mit dem höchsten Wert wird dann für die weitere Planung des Lernprozesses ausgewählt.

Das Problem der Planung, die den zweiten Schritt im Management-Kreis darstellt, **sind die Risiko-Faktoren.**

Planung ist nichts anderes als eine gedankliche Vorwegnahme der Zukunft, hier des Lernprozesses. Besondere Bedeutung kommt dabei der realistischen Einschätzung, der beeinflussbaren und der unbeeinflussbaren Risiken hinsichtlich der Organisierbarkeit und Durchführung des Planes zu. Solche Risikofaktoren reichen von der unvorhergesehenen Grippe oder dem Autounfall des Lehrenden bis zu falsch eingeschätzten Interessen der Lernenden. Aber auch die sozio-kulturellen Determinanten der Lernenden und Lehrenden gehören hierher. Gerade diese Faktoren beeinflussen den Verlauf und die Ergebnisse der meisten

Lernprozesse besonders stark. Man müßte sie vorher kennen. Aber das ist schwierig, denn auch die Determinanten des Forschers oder des Planers eines Lernprozesses können - wie wir schon gesehen haben - nicht ausgeschaltet werden. Mit anderen Worten: Wie bei der Zielsetzung, so ist auch bei der Planung von Lernprozessen mit unplanbaren Faktoren zu rechnen. Unser Problem, daß der Mensch mit seinen 3-4 Milliarden Eigenschaften nicht voll zu übersehen ist, enthält aber zugleich zahlreiche Chancen. Dazu gehört die Möglichkeit der Begegnung jenseits des geplanten Lernprozesses, die Entdeckung des anderen oder seiner selbst, die Ergriffenheit von der Situation, von der Kommunikation, von der Gruppenerfahrung, von Geschichte, vom Glauben anderer, von Gott. Wo sich die Beteiligten in einem Klima intellektueller Redlichkeit, was nicht heißt Irrtumslosigkeit, einander aussetzen, kehren sich zahlreiche Risikofaktoren in Chancen um.

Das Problem der Organisation von Lernprozessen sind die mit den Prozessen verbundenen Arbeitsabläufe.

Mit der Zielsetzung entsteht die Frage: Welche Mittel und Methoden dienen dem Erreichen der Ziele? Welche sind dem Ziel angemessen? Die Antworten beziehen sich auf die Beschreibung und Erprobung von Arbeitsabläufen, und zwar besonders hinsichtlich der äußeren Organisation von Lernprozessen. Räume, Referenten, Arbeitsmaterialien, Unterbringung, Termine, Werbung, audiovisuelle Hilfsmittel mögen als Stichworte genügen, um deutlich zu machen, wie hier Organisation zu verstehen ist. Der Lernprozeß selbst muß in eine Abfolge von Arbeitsschritten mit „Meilensteinen“ gegliedert werden. Das wird man häufig mit dem Lernenden selbst tun und somit die Organisation eines Lernprozesses als einen Teil des Lernprozesses selbst verstehen. Immerhin muß auch die innere Organisation von Lernprozessen vorbereitet sein. Fehlformen der Organisation liegen vor, wo man sich mit Zielsetzung und Planung zufrieden gibt, aber auch dort, wo man zur

Überorganisation, d.h. zu einer bis ins kleinste erdachten Arbeitsablauf-Organisation neigt. Schränkt die Überorganisation die Mitbeteiligung und Freiheit des Lernenden zu erheblich ein, so entläßt mangelnde oder gar fehlende Organisation von Lernprozessen Lernende und Lehrende in unkontrollierte Gesetze der Gruppenstruktur oder in Unfreiheit des individuell Lernenden von sich selbst.

Das Problem der Durchführung sind die Störfaktoren

Trotz sorgfältiger Zielsetzung, Planung und Organisation treten bei der Durchführung häufig Störfaktoren auf, z.B. unvorhergesehene zeitliche Belastung, wieder die Grippe u.a.m. Sie dürfen die Durchführung nicht verhindern, allenfalls verzögern. Allerdings: Ihre völlige Beseitigung ist meist unmöglich.

Das Problem der Kontrolle sind die Kriterien.

Wir sprachen schon bei der Zielsetzung davon. Zielsetzung und Planung

ohne Kontrolle vorzunehmen, ist Unsinn. Die Kontrolle ist die Zwillingschwester der Planung. Aber nach welchen Gesichtspunkten kann ein Soll mit einem Ist *so* verglichen werden, daß der Lernprozeß mit seiner Zielsetzung, Planung, Organisation und Durchführung, aber auch der eigentliche Lerneffekt ausreichend gewertet wird? Kontrolle bedeutet ja nicht nur Statistik. Zahlen, z.B. Teilnehmerzahlen, Veranstaltungsdauer, Kosten in DM usw., sind nur ein Kriterium unter anderen ebenso wichtigen. Schon bei der Zielsetzung und Planung sind daher Kontrollkriterien zu entwickeln, die sich auf Zielsetzung, Planung, Organisation und Durchführung beziehen und deren Verlauf möglichst klar beurteilen lassen. Nun wissen wir: Nicht *alles* ist meßbar, allerdings mehr, als man sich auf den ersten Blick oft eingesteht. Wo keine Meßdaten zu erwarten oder zu erzielen sind, sollten wenigstens Kontrollfragen so vorbereitet werden, daß sie mit ja oder nein ohne wenn und aber beantwortet werden können.

2.

Management zielt auf Leistungssteigerung

Völlig zu Unrecht genießt der Begriff Leistung kein gutes Ansehen. Bei Leistung denkt man sogleich an Streß, Leistungsdruck u.a. Aber diesen Begriff kann man auch viel positiver fassen. Leistung dient nicht nur dem Gelderwerb, der Eigentumssicherung, der Produktionssteigerung usw., sondern auch der Stärkung der Persönlichkeit, der Selbstbestimmung und der Erfahrung des Individuums oder der Gruppe mit sich und anderen. Wenn eine Mutter mit ihrem Kind für die Schule lernt, erbringen beide Leistung. Der umgegrabene Garten, dieser Vortrag sind Leistungen wie auch Kompensation von Ärger; sogar das Sonntagsessen, gleichgültig wer

es nun gekocht hat, ist eine Leistung, die wir meistens sogar recht kritisch bewerten. Der Gesprächspartner, der Öl auf die Wogen gießt, erbringt Leistung. Auch wer mit starkem emotionalem Druck in eine Konferenz durch Bewertung und Urteil oder durch neue Ideen eingreift, erbringt Leistung. Leistung ist Leben. Der vielgeschmähte psycho-soziale Streß - so formulierte Prof. Horst Jungmann, Streß-Forscher in Timmendorfer Strand - hat seine positiven Seiten; entscheidend ist die richtige Dosierung, die dem Organismus eine Anpassung erlaubt. Leistung kann beflügeln, motivieren, *und* sie kann überfordern, erdrücken. Das Management zielt auf ein ausgewogenes Verhältnis aller Faktoren, die zu einer Leistung führen. Es hat dabei besonders die Motivations-Faktoren Erfolg, Freude, Gemeinsamkeit im Auge. Das Management der Lernprozesse dient der Leistungssteigerung des Lernenden, des Lehrenden, der Medien und aller anderen am Lernprozeß mitbeteiligten Produktiv-Faktoren. Zu ihnen gehören die Menschen, die Lernmittel und -medien sowie die Zeit. Das Management zielt damit auf die Steigerung der Effizienz der Lernprozesse. Damit ist auch der ökonomische Gesichtspunkt berücksichtigt, nämlich das Verhältnis von eingesetzten Kosten zu dem erwarteten Nutzen. Der vielgebrauchte Begriff Effizienz blickt völlig zu Unrecht meist nur auf den

Nutzen, auf die Ertragsseite. Effizienz meint aber ein Verhältnis. Die Prüfung der Effizienz ist ein Teil der Kontrolle. Man fragt sich: Wie günstig haben wir - gemessen an unseren Zielen - die vorhandenen Produktiv-Faktoren eingesetzt? Haben wir auf der Kostenseite und auf der Nutzenseite die Schwerpunkte, die Prioritäten richtig gesetzt?

Dazu ein Beispiel: Eine gruppensdynamische Übung, bei der ca. 10-12 Personen von 3 Trainern 10-14 Tage lang angeleitet werden, hat zwei Ziele: die Wahrnehmungsfähigkeit zu verbessern und die Kommunikationsbereitschaft zu stärken. Die Produktiv-Faktoren Arbeit und Zeit haben hier erheblich höhere Priorität, als das in den Halbstunden-sendungen eines Funkkollegs der Fall ist.

Im zweiten Fall wird die Lehrerzahl, *nicht* die optimale Verarbeitung von Wissen als vordringlich angesehen. Bei der zuerst genannten gruppensdynamischen Übung wird der Eindringlichkeit des Lernprozesses höhere Priorität verliehen. Je nach Zielsetzung gewinnen also die Produktiv-Faktoren einen anderen Stellenwert.

Es ist wohl deutlich geworden: Leistungssteigerung einerseits und Effizienzsteigerung andererseits sind nicht dasselbe, sondern beschreiben die beiden Richtungen, auf die hin das Management der Lernprozesse

wirkt. Beide Gesichtspunkte ergänzen einander und werden in allen Formen des Projekt-Managements besonders beachtet.

3.

Ord nende Elemente für den Arbeitsablauf

Das Stichwort Projekt-Management führt uns auf ein Instrument, das aus 12 Elementen besteht. Im Management der Lernprozesse ermöglicht es eine sinnvolle und logische Ordnung der zu vollziehenden Arbeitsschritte:

- Eine Zielvorstellung ist als Ober- oder **Globalziel** zu entwickeln und zu formulieren. Auch hier wieder bildet die Zielvorstellung den Ausgangspunkt aller Überlegungen.
- Dieses Globalziel wird in **Unterziele** detailliert; dabei ergeben sich manchmal auch **Nebenziele**. Sowohl bei den Globalzielen wie bei den

Unterzielen ermöglicht erst die Auswahl und d.h. die Entscheidung für einige wenige Ziele ein sinnvolles Weiterarbeiten. Wer alles auf einmal will, erreicht nichts.

- Nun sind die **Voraussetzungen und Bedingungen** für den Lernprozeß zu klären.
- **Kriterien der Ergebniskontrolle** sind dann festzulegen und zu formulieren bis hin zu der Festlegung von Kennziffern: z.B. so und so viel Prozent von so und so viel Ziel soll erarbeitet werden.
- Im nächsten Schritt sind die **Risiko-Faktoren** zu sammeln und zu bewerten.
- Als nächstes leitet man aus den Unterzielen **Aufgaben** ab. Oft werden Aufgaben und Ziele miteinander verwechselt, daher ein einfaches Beispiel: Ist es mein Ziel, ein Haus zu bauen, so lauten die Aufgaben etwa: Grundstück kaufen, Architekt beauftragen, Finanzierungsplan aufstellen usw.
- Der nächste Schritt im Projekt-Management ist die Überlegung: Mit welchen **Methoden** können wir unsere Ziele erreichen, wie sind die einzelnen Methoden zu bewerten und schließlich - welche wählen wir aus?
- Dasselbe tun wir dann hinsichtlich der zur Verfügung stehenden **Mittel**

und Medien.

- Nun muß das Projekt *durchgeführt werden*. Die Planung hat uns *„Meilensteine“* gesetzt. Zwischenkontrollen begleiten den Projektfortschritt und sichern die Durchführung des Planes.
- Nach der Durchführung sind die *Ergebnisse* anhand der zuvor erarbeiteten Kriterien *festzustellen*.
- Schließlich sind die *Ergebnisse mit den Zielen zu vergleichen* und als letzter Schritt
- aus dem Ganzen *Lehren* zu ziehen, *Verbesserungen* für neue Projekte und für neue Ziele zu sammeln, zu bewerten und zu formulieren. Die Projektplanung wird am besten von einer nicht zu großen Gruppe ausgeführt.

4.

Management — Systeme

In der Theorie des Managements ist eine ganze Anzahl von Systemen bekannt, die meist keine Schreibtisch-Produktionen sind, sondern aus der

Erfahrung entstanden. Sie alle ließen sich auf das Management der Lernprozesse anwenden, allerdings jeweils mit Einschränkungen. Das betrifft m. E. ein System nicht, das auch in den Unternehmen immer mehr an Bedeutung gewinnt, weil es den Anforderungen an eine moderne und menschliche Führung von Personen am ehesten gerecht wird: Ich meine das *Management by Objectives*, zu deutsch: Führung durch 2[^].Vereinbarung, oder - wie man früher sagte - Führung durch Vorgabe von Zielen. Bleiben wir bei „Zielvereinbarung“! Dieses System kann kurz beschrieben werden als ein Prozeß, in dem - in unserem Falle - Lehrende und Lernende gemeinsam Zielsetzungen erarbeiten und den Aufgabenbereich jedes einzelnen sowie seine Verantwortlichkeit nach dem von ihm erwarteten Ergebnis festlegen. Wesentlicher Effekt dieser Management-Methode ist, daß diejenigen, die an einer echten Leistung interessiert sind, dauernd zur Steigerung ihrer Fähigkeiten, Fertigkeiten und ihres Einsatzes angeregt werden. Der Lehrende hat dabei letzte Verantwortung für die Festlegung einer gemeinsamen Zielsetzung; dies erreicht er durch Kombination der Tätigkeiten der Lernenden. Jeder Lernende kennt dann die Ziele und die Maßstäbe, nach denen das Ergebnis seiner Lerntätigkeiten gemessen wird. Die Bemessung der

Leistung ist nach ihrem Inhalt unterschiedlich, je nach den einzelnen Funktionen der Lernenden im Lernprozeß. Auch der Lehrende wird in die Beurteilung eingeschlossen. Bei ihm bezieht sich die Bemessung besonders auf seine lernorganisatorische Leistung, dann aber auch auf die Gesamtleistung der Lernenden. Das heißt: Ist das Lernergebnis der Gruppe insgesamt gut, so kann auch der Lehrer nicht schlecht gewesen sein. Zweck der Vereinbarung von Leistungs- und Lernzielen zwischen Lernenden und Lehrenden ist es, bessere Ergebnisse zu liefern und den Erfolg nicht dem Zufall zu überlassen. Hier gilt das Leitprinzip: Zielsetzungen müssen kreativ sein und so geartet, daß sie eine erfolgreiche Entwicklung eines Lernprozesses einleiten und bewirken und immer wieder zu Leistungssteigerungen und Einsatz des einzelnen und zu neuen Überlegungen Anlaß geben. Wir sagten vorhin schon, daß Zielsetzungen nicht auf die Erhaltung des bisherigen Zustandes gerichtet sein dürfen, sondern eine dauernde Verbesserung des Selbstverständnisses sowie der Urteilsfähigkeit hinsichtlich der politischen, sozialen und gesellschaftlichen Zusammenhänge ansteuern müssen. Schließlich sollen auch Entscheidungen und Standpunkte ermöglicht, aber zugleich vorhandene verändert, zumindest bewegt werden. Ziele müssen konkret

und nachprüfbar sein. Sie müssen den Zielinhalt, den zeitlichen Bezug und das Zielausmaß umschreiben. Also: Wer soll was, nach welcher Zeit, in welchem Ausmaß können, gelernt haben, sein? Neben dem genannten System Führung durch Zielvereinbarung muß das System **Management by Results**, Führung anhand erzielter Ergebnisse, erwähnt werden. Es erinnert an das Noten-System im Gymnasium. Im Vordergrund steht das Ergebnis, weniger das Lösen von Problemen, weniger der Prozeß, in dem es zu Ergebnissen, aber auch zu Kommunikation kommt, in dem Methodenbewußtsein geschärft wird, kritisches Hinterfragen eigener oder fremder Ergebnisse eingeübt wird usw. Management by Results erhöht den Leistungsdruck vom erwarteten Ergebnis her und nicht vom Interesse oder von der Selbstmotivation des Lernenden her, also vom Lernprodukt, nicht vom Lernprozeß her. Probleme ergeben sich bei der Frage nach der Meßbarkeit der Ergebnisse. Niemand kann doch mehr meinen, daß das angeeignete Wissen, also das Auswendiggelernte, allein Ergebnis sein darf, nur weil es besser meßbar ist als soziale Fähigkeiten, Fantasie, Urteilsvermögen usw.

Ich möchte weiter das **Management by Exception**, Führung nach dem Ausnahmeprinzip, erwähnen. Es erinnert sofort an *die* Schule, in der

Schulleiter oder Lehrer nur dann eingreifen, wenn etwas Besonderes, Regelwidriges, eben Exzeptionelles geschieht. Die Benachrichtigung der Eltern nur bei *schlechten* Leistungen des Kindes gehört hierher. Solange die Routine nicht durch Ausnahmen gestört wird, tritt dieses Führungssystem nicht in Aktion. Es ist für die Organisation von Lernprozessen nicht geeignet, weil es die Standard-Leistung wie ein Fließbandprodukt fordert, nicht aber die risikofreudige Selbstentfaltung auch außerhalb der Norm, ja gegen die Norm. Dann ist noch das *Management by Motivation*, Führung durch Motivation, zu nennen. Dieses System beachtet besonders die menschlichen Antriebskräfte und Bedürfnisse. Es ist darauf aus, die Lernenden und Lehrenden dazu anzuregen, von sich aus das Beste für sich und für den Lernprozeß zu tun. Motivieren heißt die Leistungsbereitschaft und den Einsatz so zu fördern, ihnen das Gefühl der Zugehörigkeit so zu geben, daß sie sich mit den *vorgegebenen (1) Zielen* identifizieren. In Verbindung mit dem System *Führung durch Beteiligung* — gemeint ist in der Industrie: Beteiligung am Gewinn — wird es wahrscheinlich im großen Fußball angewendet. Weniger in materieller als in geistiger Hinsicht wurden gelegentlich die Assistenten von Professoren geführt. Management durch Motivation

erweckt den Eindruck psychologischer Manipulation. Auch wird eine erstrebenswerte Leistung - ausgedrückt in einer Zielvorstellung — nicht recht deutlich. Eine gute Management-Konzeption bietet schließlich die „systemorientierte Führung“, **Management by System**. Sie ist für Lernprozesse nicht ungeeignet. Der Lernprozeß ist dann als dynamische Einheit zu betrachten, die in der Spannung von aktiven (= Einflußnahme) und passiven (= Anpassung) Beziehungen besteht. Der Lernprozeß-Organisator muß den Versuch machen, alle Teilsysteme, z.B. eine Teilgruppe der Lernenden oder auch Einzelgänger, miteinander in bezug zu bringen, um sie auf das Gesamtziel des Lernprozesses auszurichten. Ziel dieser Führungskonzeption ist die Überwindung der Einzelinteressen. Im Vordergrund steht eine Gesamtleistung, ein Gesamtergebnis. Die Teilleistungen werden ihm untergeordnet. Dieses Management-Konzept rechnet sehr stark mit gruppendynamischen Gesichtspunkten im Lernprozeß, ist also nicht wie das Management durch Zielvereinbarung lernzielorientiert oder wie die Führung anhand erzielter Ergebnisse stofforientiert. Der Zeitaufwand steigt bei Anwendung dieses Systems auf Lernprozesse ins Unermeßliche, Ergebnisse werden noch schwerer faßbar, der personale Gewinn des einzelnen kann allerdings sehr hoch

sein. Ich habe zum Schluß Management-Konzeptionen stichwortartig vorgetragen, weil zum Management der Lernprozesse auch die Tätigkeit jener Funktionäre gehört, die selbst keine Lernprozesse begleiten, steuern oder durchführen, also die Rektoren, Direktoren oder sonstige Leiter von Bildungsinstitutionen. Ich möchte die These wagen: Zahlreiche Unstimmigkeiten und manchmal auch die geringe Effizienz - ich erinnere: das Verhältnis von Kosten zu Nutzen - in unseren Bildungsinstitutionen beruhen darauf, daß bisher keine tiefergehende Diskussion über die Führungskonzeptionen und keine klare Entscheidung für ein Management-System stattgefunden haben. Die meisten Anstrengungen gelten bisher leider noch den Verfahren, nicht aber den Zielen bzw. der Kontrolle des Managements. Das gilt für die Grundschule bis zur Hochschule. Rektoren und Direktoren, meist ausgezeichnete Pädagogen und Wissenschaftler, haben kaum eine Ahnung von den Systemgesetzen und Instrumentarien des modernen Managements, von den taktischen Naturtalenten einmal abgesehen. Rechtsverordnungen, Verfassungen, Ordnungen, Abteilungs- oder Ressortdenken scheinen der deutschen Art in der Verwaltung und Organisation von Bildungs- und Lernprozessen eher angemessen als systemorientiertes Management. Ich

möchte nicht mit dieser Provokation schließen.

Unsere Ausführungen sollten dazu verleiten, sich dieser Instrumente einmal versuchsweise anzunehmen, sei es direkt bei der Planung von Lernprozessen oder sei es bei der Funktionalisierung von Bildungsinstitutionen. Dabei wird man auf Management-Berater vorläufig noch nicht verzichten können. Man sagt immer: Demokratie brauche viel Zeit. Das wird wohl so sein, Management-Techniken versprechen nicht die Lösung *aller* Probleme, aber einen Teil der Zeit kann man sicher mit einem zielgerichteten Management wieder hereinholen, und das ist erforderlich, sonst laufen uns die Bedürfnisse der Betroffenen davon. Betroffen ist nicht nur, wer lernen *will*, sondern sind auch diejenigen, die lernen *müssen*, um durch Lernen frei zu werden zur bewußten Entscheidung, zum Selbstverständnis, zur Erfahrung von Sinn, mit einem Wort, die, denen nicht vorenthalten werden darf, das Leben zu lernen.

*