

Entwicklung von Schulen

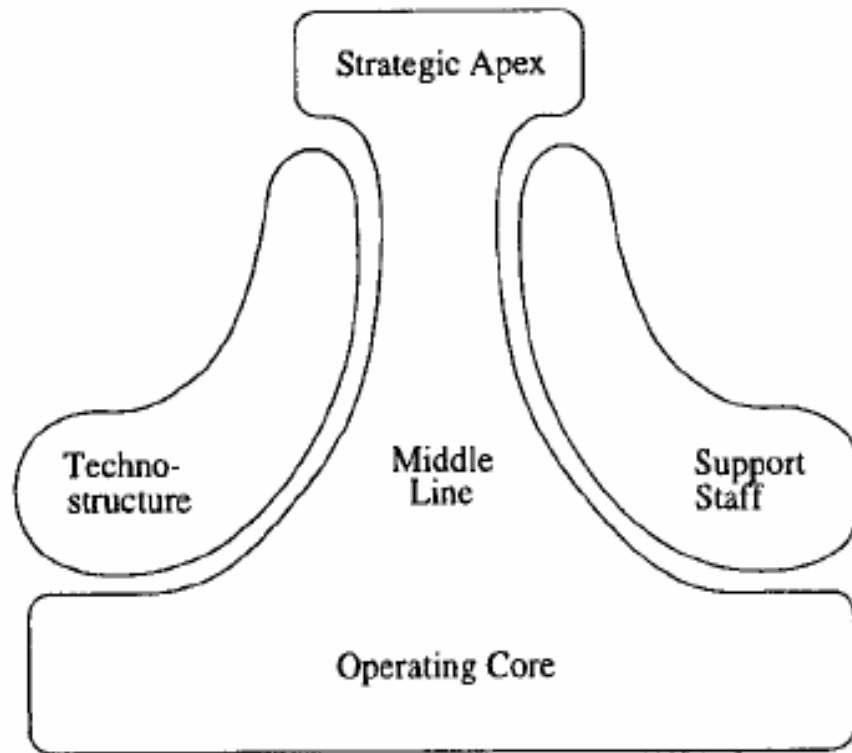
Basiskomponenten und Entscheidungsprämissen in
einer Organisation von Professionals

1. Organisationen: Basiskomponenten und Entscheidungsprämissen
2. Schulorganisationen als „heteronomous professional organizations“
3. Neue Steuerungspolitik und interne Reorganisation

Organisation als soziales System

Organisationen sind auf Dauer angelegte soziale Systeme, die einen **spezifischen Zweck** planmäßig verfolgen, **Mitgliedschaft** formal regeln, eine **innere Differenzierung nach Aufgaben** und ein **Entscheidungs-**zentrum aufweisen.

Basiskomponenten (Mintzberg 1979)



Machine Bureaucracy

Organisation als Koordinationsmechanismus

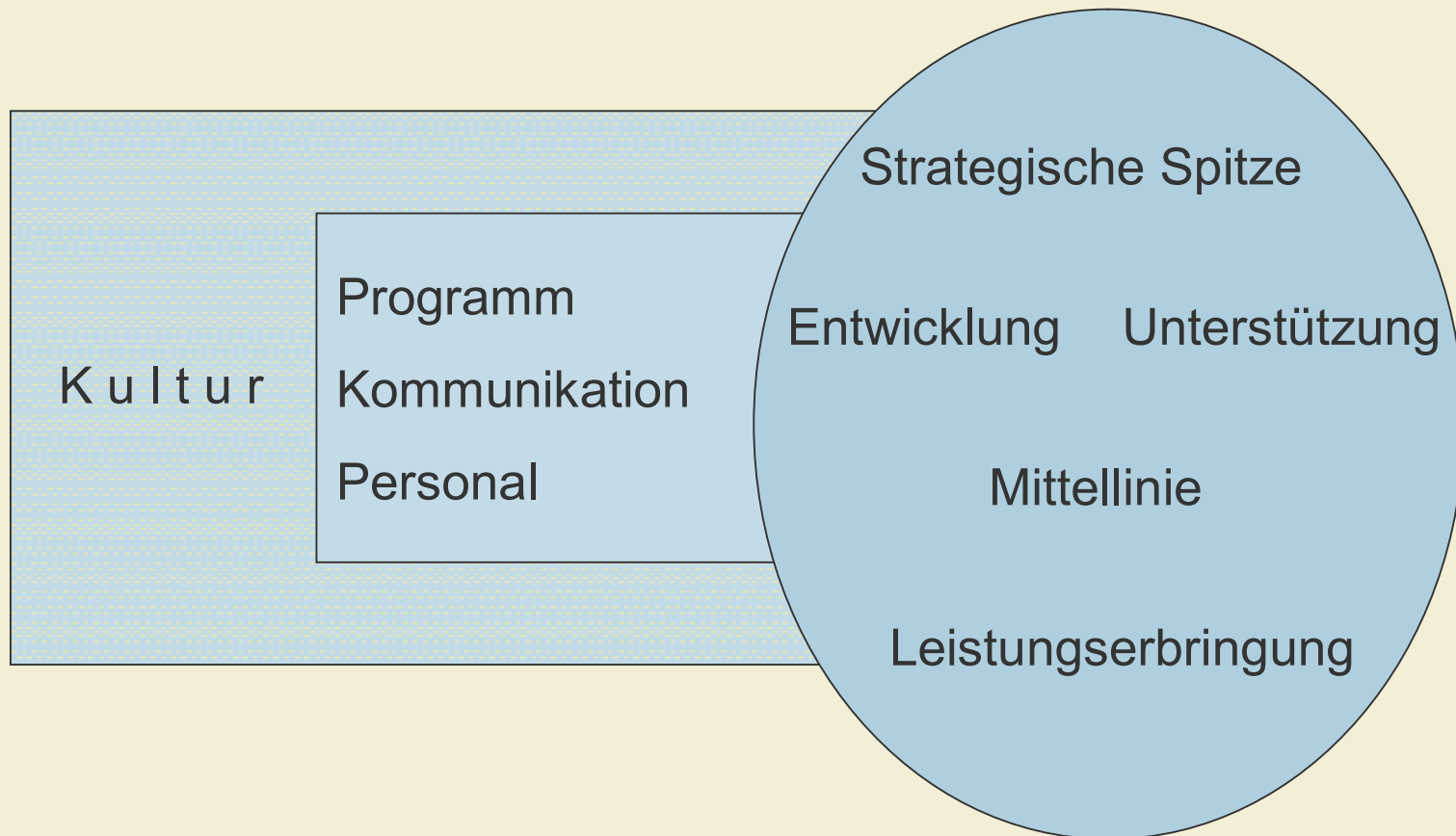
Organisation ist ein sozialer Koordinationsmechanismus zur Rationalisierung von Entscheidungen. Individuelles Handeln wird zweckbezogen mittels definierter Verfahren und auf der Basis formaler Mitgliedschaft koordiniert.

Entscheidungsprämissen (Luhmann 2000):

- *Entscheidungsprogramme* (Zweckprogramme und Konditionalprogramme): Definieren Richtwerte, die Entscheidungen fortlaufend orientieren.
- *Kommunikationswege*: legen Funktions- und Aufgabenspezialisierung fest und definieren Weisung und Abstimmung.
- *Personal*: Rekrutierung und Weiterentwicklung der Kompetenzen, die eine effektive Leistungserbringung garantieren (Personalplanung, Personalrekrutierung, Personaleinführung, Personalbeurteilung und Personalentwicklung)

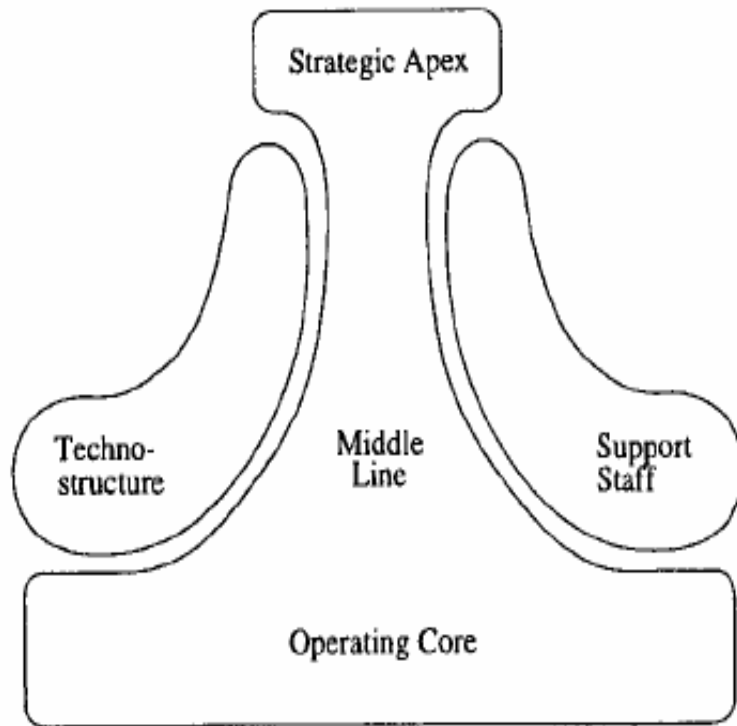
Modell: Entscheidungsprämissen, Basiskomponenten,
Umwelt

Gesellschaftliche und personale Umwelt

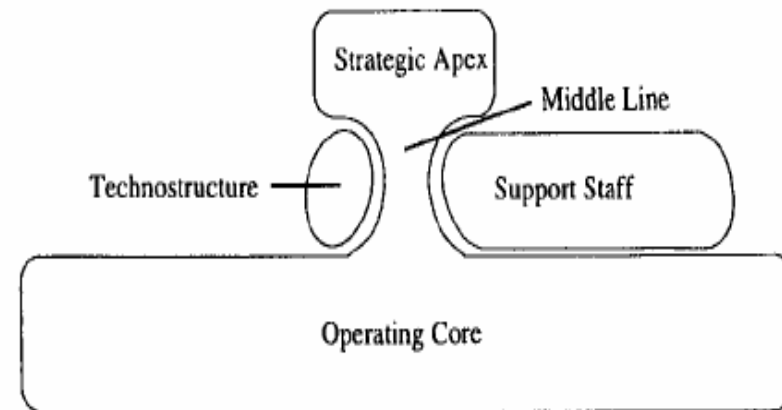


1. Organisationen: Basiskomponenten und Entscheidungsprämissen
2. Schulorganisationen als „heteronomous professional organizations“
3. Neue Steuerungspolitik und „interne Reorganisation“

Professionelle Organisationen



Machine Bureaucracy



Professional Bureaucracy

Professionelle Leistungserbringung

- Leistungserbringung erfolgt in der Interaktion mit Klienten
- Leistungserbringung bearbeitet ein kritisches Problem
- Leistungserbringung setzt hohe Expertise (Wissen) voraus
- Arbeitsprozesse sind nicht technologisierbar

Professionelle Leistungserbringung

⇒ Hohe Autonomiespielräume bei der Leistungserbringung und der Leistungskontrolle

Probleme:

- Koordinationsprobleme
- Missbrauchsrisiken
- Kompetenzdefizite
- Innovationsaversion

Professionelle Organisationen:

- betonen Kollegialität und Peer-Evaluation
 - Abstimmung erfolgt über weite Strecken informell
 - Strukturen sind elastisch und flexibel
 - Kollegiale Entscheidungsfindung in Kernfragen und individuelle Autonomie bei der Leistungserbringen laufen nebeneinander
- => Langfristige Strategieentwicklung ist aufgrund der weichen Entscheidungsprämissen, insbesondere eines fehlenden hierarchischen Systems der Entscheidungsfindung, schwierig

Entscheidungsprämissen in professionellen Organisationen

- *Entscheidungsprogramme*: Zweckprogrammen formulieren „core beliefs“ (Weick 1979).
Konditionalprogramm regeln lediglich allgemein Zugänge und Überweisungen
- *Kommunikationswege*: Vertikale und horizontale Dezentralisierung und kollegiale Selbststeuerung
- *Personal*: Akademische Ausbildung, Kooptation und Professionalisierung

Schulen als professionelle Organisationen

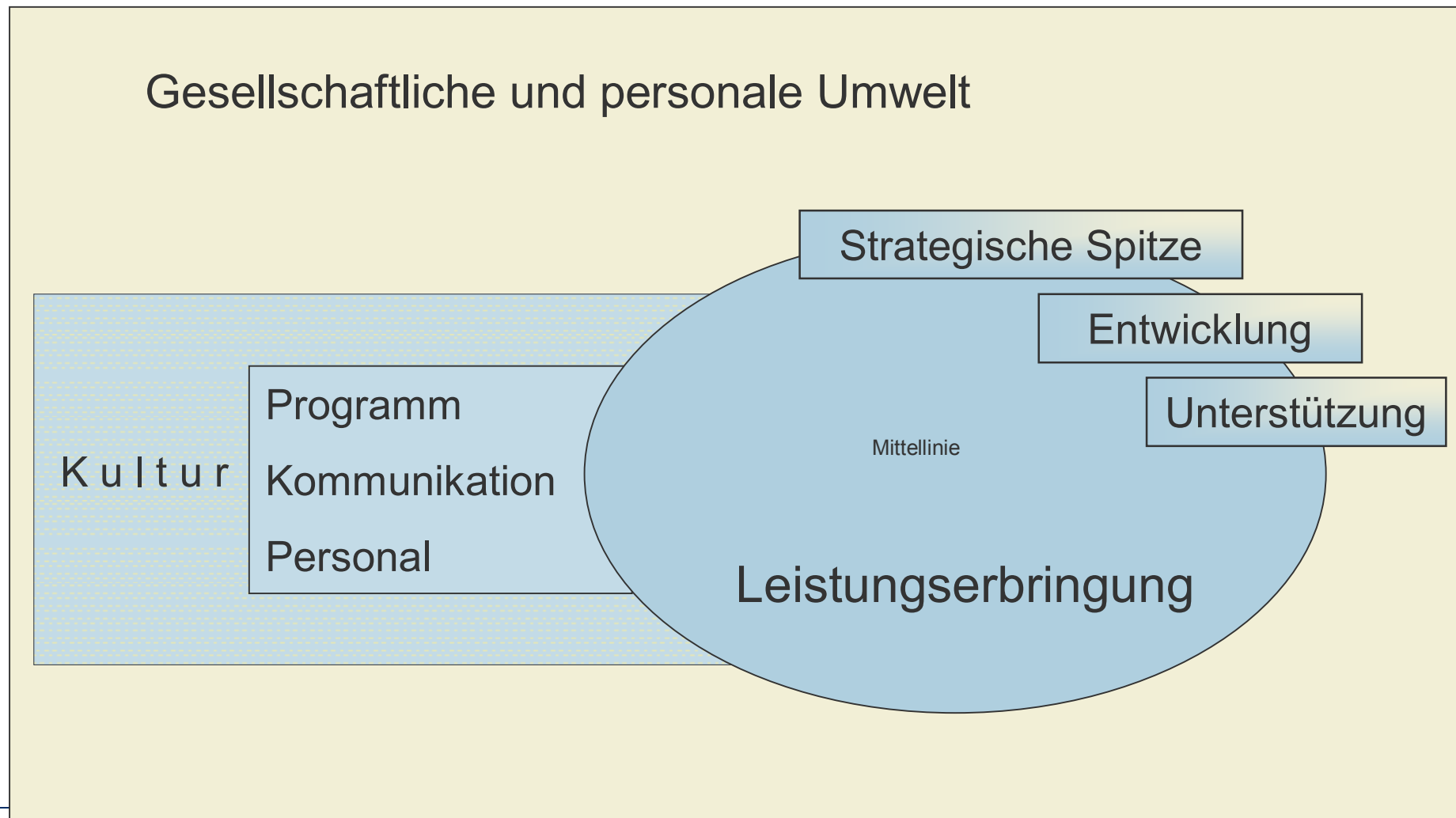
Schulen sind allerdings

Heteronomous professional organizations, das bedeutet:

“the power of the collegial body is restricted by the administrative framework.”

(Waters 1986)

Modell: Schulorganisationen



1. Organisationen: Basiskomponenten und Entscheidungsprämissen
2. Schulorganisationen als „heteronomous professional organizations“
3. Neue Steuerungspolitik und interne Reorganisation

Neues Steuerungsmodell

Ergebnisverantwortung bei gleichzeitiger Erweiterung der Autonomiespielräume auf Organisationsebene

- Outputsteuerung
- Ausbau einer Entscheidungsspitze
- Schulprogrammentwicklung
- Globalbudgetierung
- Interne Evaluation
- Lehrerkooperation und Aufgabendifferenzierung
- Personalentwicklung

Idealtypische Steuerungsmuster

Professional Organizations

- Programmatische Ausrichtung
- Gemeinwohlorientierung
- Führung i.S. des primus inter pares
- Flexible Aufgabenverteilung
- Selbstverpflichtung
- Selbstreflexion
- Gesellschaftliches Mandat und professionelles Ethos
- Professionalisierung

Managed Service Organizations

- Strategische Ausrichtung
- Kundenorientierung
- Hierarchische Führung
- Funktionsdifferenzierung
- Zielvereinbarungen
- Controlling
- Anreize und Sanktionen
- individuelle Fortbildungsverpflichtung

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit