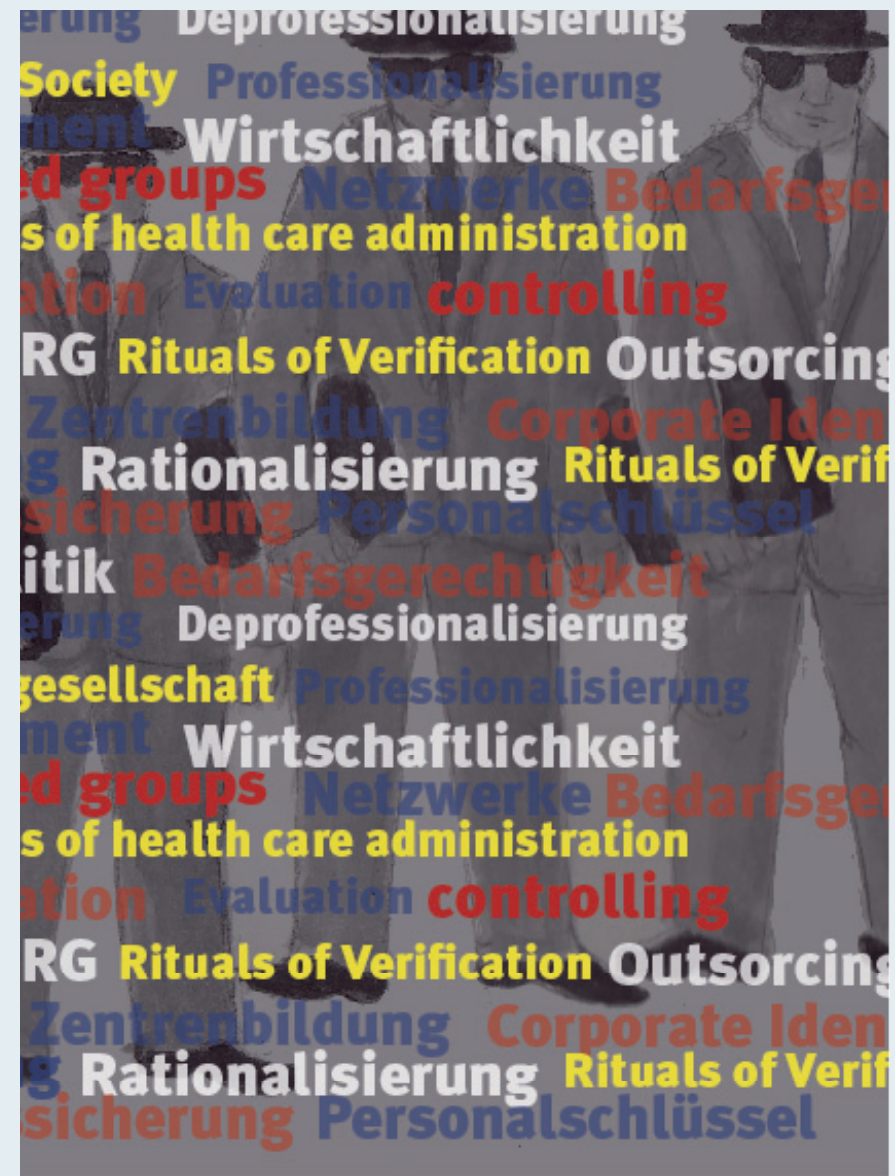


# „Schule“ aus organisati- onssoziologischer (ins- besondere systemtheore- tischer) Perspektive“



- I Organisation – Management – Evaluation**
- II Insitutional Logics Approach: Polykontexturalität**
- III Kontexturen der Schule**
- V Arrangements der Kontexturen**
- VI Reflexive Steuerung + Evaluation**

# Organisation

Treffraum der Funktionssysteme

systemische Schließung

Autonomie

## Lose Kopplung

Entkopplung

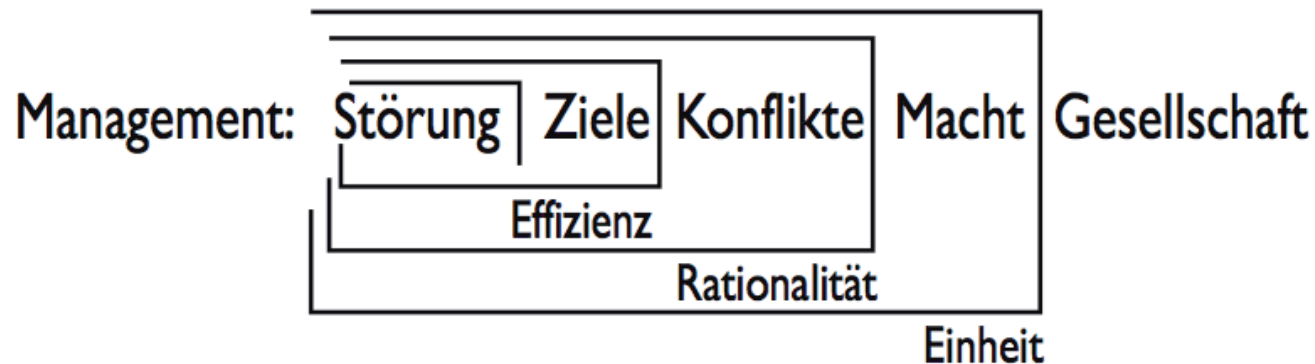
Schizophrene Organisation

## „Modus des Als Ob“



Quelle: simplify your life – Ausgabe November 1999

Form des Managements (nach D. Baecker)



## Management

Referenz außen: Organisation

Referenz innen: Gesellschaft

## Lose Kopplung

Translation

Entkoppelung

Talk & Action

## Kontexturbrüche



Quelle: <http://www.bigislandchronicle.com/tag/waikoloa-beach-marriott-resort-spa/>

## Evaluation

Verdoppelung der Realität

Ist-Soll-Vergleich

## Lose Kopplung

Dokumentation & Handeln

Surrogatparameter

Audit Society

„Modus des Als Ob“

## Systeme der Krankenbehandlung

Krankheit, Recht, Wirtschaft, Erziehung, Wissenschaft

Organisation

QM

**→ aber keine Gesundheit**

## Kontextur

Ich-Es  
Sein-Reflexion

## Kontexturen

Ich-Es-Du

## Polykontexturalität

Disjunktion  
Rejektion  
Verbundkontexturen

›Ich meide dich,  
weil du nörgelst‹  
und ›Ich nörgle,  
weil du mich mei-  
dest‹.

## Polykontextualität

Disjunktion

Rejektion

Verbundkontexturen

## Sein der Werden

Disjunktion

Rejektion

Verbundkontexturen

## Arrangements

Disjunktion

Rejektion

Verbundkontexturen

Ein Mann sagt zu (s)einer Frau: ›Ich liebe dich‹.

Mit Blick auf die Selektion von Information und Mitteilung mag nun zunächst klassisch geschaut werden, ob die Aussage denn wirklich so gemeint sein kann, die Wahrnehmung eines liebevollen Blicks oder einer gegenteiligen Geste die Aussage verifiziert oder falsifiziert. Darüber hinaus lässt sich aber auch die Alternative Liebe/Nicht-Liebe verwerfen und vermuten, dass es um ein anderes Thema gehe (beispielsweise darum, das schlechte Gewissen zu vertuschen, mit einer anderen geflirtet zu haben). Drittens ist es möglich, die Aussage in der Schwebelage des Noch-Unbestimmten zu halten, um dann vielleicht durch das eigene Anschlussverhalten mit beitragen zu können, dass sich Liebe entwickelt.



## Arrangements

- > Disjunktion
- > Rejektion
- > Verbundkontexturen

sein oder nicht-sein  
sein und nicht-sein (Paradoxie)  
sowohl sein als auch nicht-sein  
weder sein noch nicht sein

legal und illegal

süß und dornig

nicht-doof und langweilig

Patienten behalten und loswerden

Schüler sollen aktiv und nicht-aktiv sein

## Arrangement organisationaler Kontexturen:

## Beispiel Aufsichtsrat

»Interviewer: »Wären Sie so weit gegangen, auch gegen die Anteilseigner zu stimmen?«

[Anteilseignervertreter] Schmidt: »Nein. Ich hätte, ich hätte diese andere Meinung hätte ich klar im, in dem Anteilseignergremium, äh, zum Ausdruck gebracht und hätte dann auch, sag ich mal, bisschen arrogant wie ich bin, ich hätte die Anteilseigner gedreht, in den mir wichtigen Dingen hätte ich die gedreht.«

Interviewer: »Okay.«

Schmidt: »Ja? Aber ich würde nicht, äh, in 'ner Anteilseignersitzung, entweder verstehe ich die Argumente, dann schließ ich mich denen an, oder ich krieg sie gedreht, und dritte Variante ist, äh, ich krieg die in einer mir wichtigen Sache nicht gedreht, und dann geh ich aus dem Gremium raus«« (Jansen, 2011, S. 162).

Kontextur**Organisation**

Kontextur**Recht**

Kontextur**Anteilseigner**

Kontextur**Arbeitnehmer**

Kontextur**Wirtschaft**

Kontextur**Wirtschaft**

Kontextur**Interaktion**

Kontextur**Du**

Verbund-Kontextur  
**Organisation-Du**

»Aufsichtsratsvorsitzender Gerhard: »Das Vorgespräch, äh, wo Sie, ich sag' mal, in der Anteilseigner Vorbesprechung mit dem Vorstand (...), äh, sehr offen reden können und sagen, was Ihnen alles nicht gefällt. So, schwierig wird's dann, äh, wenn Sie, ich sag' mal, in Anwesenheit der Mitarbeiter, also des leitenden Angestellten und der anderen Mitarbeiter, äh, da sollten Sie einen Vorstand nicht demontieren. (...) Das ist ja für dessen (...) Wirkungsgrad im Unternehmen nicht gut (...) Ja, auch wenn Sie dann mit dem einen oder anderen Thema nicht einverstanden sind. So, und das ist die Frage nicht, dass Sie nichts ansprechen, sondern, äh, wie Sie die Dinge ansprechen. Und da ist, ich sag' mal, eine Art, die der Herr Kohl hat, vielleicht nicht gerade zielführend. (...) Das kann man dann etwas abgestuft machen. Also in der (...) Vorbesprechung kann ich schon sehr Tacheles reden. Äh, in der Prüfungsausschusssitzung, äh, denke ich, waren wir auch relativ klar, aber das ist dann etwas abgeschwächt. So, und, und die Kollegen wie Lampe und so, die verstehen das auch. So, im großen Kreis, öh, muss man das etwas sacher. Das ist nicht, dass man die Leute gar nicht anspricht, sondern dass man sie etwas abgeschwächer««(Jansen, 2011, S. 236).

## Arrangements

Beispiel  
Krankenhausforschung

- > **Disjunktion**
- > **Rejektion**
- > **Verbundkontexturen**

Gerade weil die medizinische Praxis, die rechtlich wirksame Dokumentation dieser Praxis, die Abrechnungen der Leistungen sowie die einzelnen Ebenen der ärztlichen Hierarchie nur lose miteinander gekoppelt sind, kann die Entscheidungsfähigkeit unter wechselnden Konstellationen aufrechterhalten werden. So kann behandelt werden, ohne zu behandeln, Rechtmäßigkeit hergesellt werden, indem Unrechtmäßiges nicht dokumentiert wird, wirtschaftlich gearbeitet werden, indem Medizin vorgetäuscht wird, wo anderes stattfindet, um an anderer Stelle umso mehr (ansonsten nicht bezahlbare) Medizin stattfinden zu lassen.

## Lernen als polykontexturales Arrangement

Beispiele

**Kastenzugehörigkeit &  
negative Fremdreferenz**

## Verbundkontexturen

Schüler-Lehrer-Gruppe-Gesellschaft

»Das schlichte Vorlesen ihrer Nachnamen in der Öffentlichkeit reichte aus, um ihre Leistung zu vermindern, obwohl sie einen beträchtlichen materiellen Erfolgsanreiz hatten« (Akerlof/ Krankton 2010, 38).

»Dann habe ich begriffen, dass ich in einer Schrottschule gelandet bin« (Bourdieu 1997)«

# Klassenmanagement als polykontexturales Arrangement

Schüler sind zugleich  
gleich wie ungleich  
zu behandeln  
zu aktivieren, wie auch  
zu dämpfen

- (1) Schulklasse als Gruppeneinheit, die auf Hierarchisierung verweist. (So steht Klasse 8 über der 6 und unter der 10.)
- (2) ›Klassenstruktur‹ innerhalb einer Schulklasse: Differenzierung zwischen leistungsstarken und leistungsschwachen Schülern.
- (3) Statusdifferenz: asymmetrische Lehrer-Schüler-Verhältnis betrachten.
- (4) Millieudifferenz, unter assymetrische Bewertung

## **Führung als polykontexturales Arrangement**

## **Unvereinbarkeiten und praktische Paradoxien managen**

Lehrer zugleich führen als auch in Ruhe zu lassen.

Druck von außen zugleich weitergeben als auch entkoppeln

Zugleich hinschauen als auch wegschauen

Zugleich individuellen als auch organisationalen Interessen gerecht werden.

Zugleich Leistung einfordern als auch zu hohe Ansprüche dämpfen

Schülergruppe 1 (underdogs)  
Schülergruppe 2 (aufstiegsorientiert)

Lehrergruppe 1 (Dienst  
nach Vogschrift)

Lehrergruppe 2 (Extramile)

Schulleiter

Formalrechtliche Anforderungen

Organisation (Aufrechterhaltung  
der Identität unter wechselnden,  
oftmals widrigen Bedingungen)



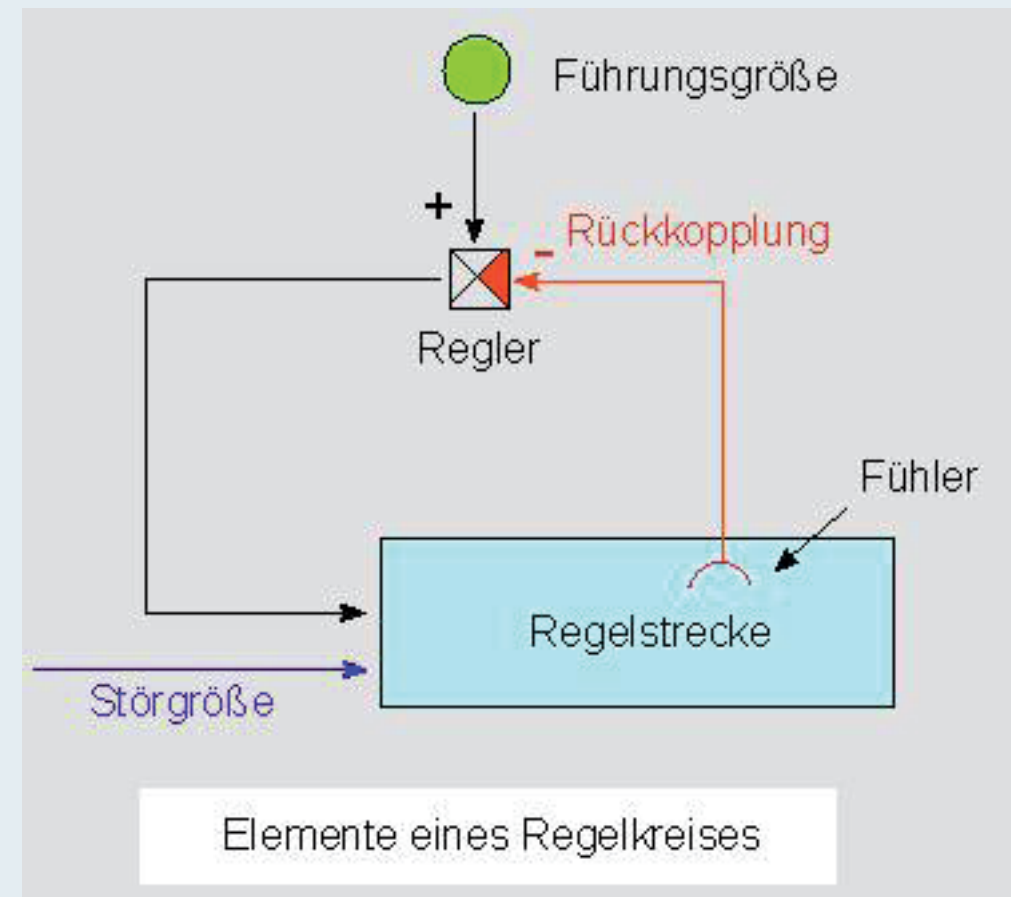


## Kybernetik – Regelkreis

**zirkulare Kausalität:** wenn ja,  
dann nein, dann ja, dann nein,  
dann ja ...

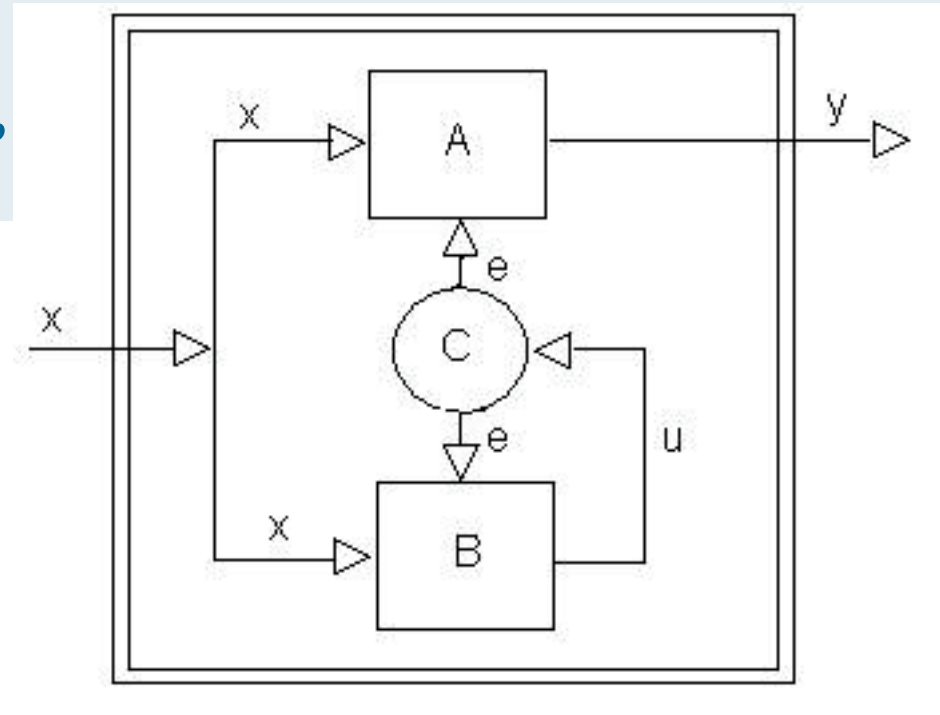
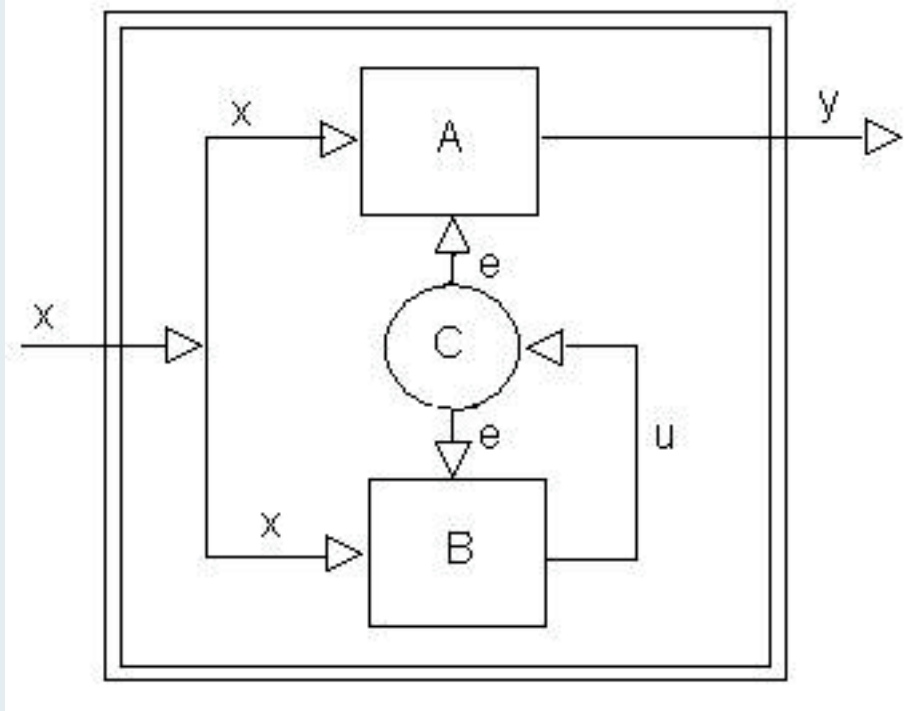
-> Schule ist eine  
**Black Box**

-> Steuerung und  
Evaluation beruht auf  
**Surrogatparametern**



## Eigenverhalten, Eigenwerte, Komplexität

Intransparenz, Nicht-Triviale-Maschine,  
Koppelung



# Evaluation komplexer Systeme

- > Kommunikation
  - > Bedeutung der Parameter ändert sich mit der Zeit
  - > Kriterien der Stakeholder
  - > Übersetzung (z.B. im Modus des als Ob)
  - > Verständnis der Systemik
  - > Rekonstruktion der beteiligten Kontexturen
- > sinnvolle Steuerung durch Evaluation ohne intime Kenntnis des zu steuernden Phänomens ist nicht möglich