

Latente Regeln des Funktionierens der Organisation Schule

PROF. DR. RAINER ZECH

Ob Schulen „richtige“ Organisationen sind oder nur die unterste unselbstständige Einrichtung einer staatlichen Kultusbürokratie, beschäftigt die erziehungswissenschaftliche Forschung schon eine ganze Weile. Fest steht hingegen, dass Schulen auf ihrem Weg zu größerer Autonomie Organisationen werden. Deshalb erscheint es geboten, darüber nachzudenken, was die Besonderheit von Schulen als Organisation ausmacht und welche organisationalen Regeln die Handlungen der Lehrerinnen und Lehrer sowie der Schulleitung bestimmen. Nur wenn man diese Regelgefüge auf der formalen, der informellen und der latenten Ebene kennt, kann man Schulen bewusst steuern und gestalten.

Inhaltsverzeichnis

- 1 **Basiswissen**
 - 1.1 Was ist eine Organisation?
 - 1.2 Die Besonderheit von Schule als pädagogische Organisation
 - 1.3 Regelsysteme des Funktionierens von Schule als formalisiertes soziales System
 - 1.4 Schulleitung als Regelmanagement
- 2 **Weiterführende Literatur**
- 3 **Arbeitshilfen**
 - 3.1 System der Organisationsregeln
 - 3.2 Beispiel für die latente Funktionsgrammatik einer Schule
 - 3.3 Fragebogen mit Anleitung zur Herausarbeitung von latenten Funktionsgrammatiken

1 Basiswissen

1.1 Was ist eine Organisation?

Organisationen versorgen die Gesellschaft mit spezifischen Leistungen

Wir leben in einer Organisationsgesellschaft; über Organisationen wird eine Gesellschaft handlungs- und entwicklungsfähig. Es gibt Unternehmen, Kirchen, Gerichte, Parteien, Krankenhäuser, Wohlfahrtsorganisationen, Universitäten, Weiterbildungseinrichtungen und eben Schulen. Bekanntlich zeichnet sich unsere moderne Gesellschaft durch eine sogenannte funktionale Differenzierung aus. Das heißt, gesellschaftliche Teilsysteme werden autonom und erfüllen exklusiv spezifische, für die Gesellschaft notwendige Funktionen bzw. produzieren exklusiv die von der Gesellschaft oder ihren Teilsystemen benötigten Leistungen. Das Wirtschaftssystem versorgt die Gesellschaft mit Gütern und Dienstleistungen; das Gesundheitssystem bekämpft und heilt Krankheiten, und das Bildungs-

system sorgt für die erforderlichen Qualifikationen, damit die gesellschaftlichen Individuen handlungsfähig werden bzw. bleiben und die Wirtschaft funktioniert. Organisationen gibt es also nur, weil sie bestimmte Leistungen für die Gesellschaft erbringen. Und sinnvollerweise sollte es sie auch nur so lange geben, wie sie dies in befriedigender Weise tun.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Organisationen

Alle genannten Organisationen haben etwas gemeinsam, aber sie unterscheiden sich auch voneinander; sie funktionieren nicht auf die gleiche Art und Weise. Gemeinsam haben alle Organisationen, dass sie auf Dauer gestellte, formalisierte soziale Systeme sind, die von ihren Umwelten abgegrenzt die Zugehörigkeit von bestimmten Personen durch Mitgliedschaft – in unserem Fall durch Arbeitsverträge – regulieren. Organisationen haben also eine eindeutige Grenze gegenüber ihrer Umwelt. Nach innen bestehen Organisationen aus spezifischen Kooperationsbeziehungen, innerhalb derer sie ihre jeweils besonderen Leistungen für ihre Abnehmerumwelt erbringen. Um das Besondere einer entsprechenden Organisationsform herauszufinden, muss man nach ihrer gesellschaftlichen Funktion und nach ihrer spezifischen Leistung für die Gesellschaft fragen. Dann entdeckt man die Unterschiede.

1.2 Die Besonderheit von Schule als pädagogische Organisation

Die Leistung von Schulen für die Gesellschaft

Schulen sichern Gegenwart und Zukunft einer Gesellschaft, indem sie diese mit den benötigten Qualifikationen versorgen. Sie sind in gewisser Weise die wichtigsten Zukunftswerkstätten einer Gesellschaft,

weil sie sich um die Erziehung und Bildung der nachfolgenden Generationen kümmern. Dies tun sie unter staatlicher Aufsicht als nachgeordnete Behörde der Kultusbürokratie mit eigenem, in der Regel verbeamtetem Personal. Diese Art der Organisation von Schule ist nicht zwangsläufig – in anderen Ländern gibt es andere Formen –, hat allerdings Folgen für die Organisation der Schule. Der Terminus „unter Aufsicht des Staates“ in Art. 7, Abs. 1 des Grundgesetzes ließe allerdings auch autonomere Organisationsformen zu, als sie heute bestehen. Dieser Weg der zunehmenden Autonomie von Schulen als stärker eigenständigen pädagogischen Organisationen wird ja auch vorsichtig beschritten. Dadurch entstehen zwangsläufig völlig neue Herausforderungen für die Lehrerinnen und Lehrer sowie neue Managementanforderungen für die Schulleitungen.

Schule als gespaltene Einheit von Organisation und Unterricht

Viele Lehrerinnen und Lehrer haben nach wie vor ein gespaltenes Verhältnis zur Schule als Organisation. Nicht selten wird Organisation immer noch ausschließlich auf Unterrichtsorganisation reduziert oder Organisationsleitung als unzulässige Einmischung in die pädagogische Autonomie der Klassenführung missverstanden. Einen wahren Kern aber haben Missverständnisse häufig doch: Schule ist eine besondere Organisationsform, die aus zwei einerseits getrennten, aber andererseits auch verbundenen Aspekten besteht – nämlich tatsächlich aus Organisation und Unterricht. Organisation sorgt dafür, dass gelernt werden kann, und Unterricht kümmert sich darum, wie gelernt wird. Beide Seiten sind notwendig, damit Schule funktioniert; sie sind untrennbar aufeinander angewiesen. Beide Seiten sind aber auch unterschiedlich. Die Führung der Schule als Organisation ist Management, die Führung der Schule als Unterricht dagegen Pädagogik. Diese gleichberechtigte Unterschiedenheit ist das Besondere von Schule als pädagogischer Organisation (vgl. Rosenbusch 2005). Die daraus zwingend sich ableitenden unterschiedlichen Handlungsformen von Schulmanagement und Unterricht sind von allen Beteiligten zu akzeptieren. Spielt man die beiden Seiten gegeneinander aus, dann kann Schule nicht so gut funktionieren, wie es die Gesellschaft zu Recht von ihr erwartet.

1.3 Regelsysteme des Funktionierens von Schule als formalisiertes soziales System

Schule als formalisiertes soziales System

Organisationen sind keine Ansammlung von Menschen wie Warteschlangen beim Bäcker. Organisationen bestehen – soziologisch betrachtet – noch nicht einmal aus Menschen, sondern aus Strukturen, Prozessen und mehr oder weniger formalisierten Regelsystemen, die die Kommunikationen, die Entscheidungen und die Kooperationen bestimmen. Menschen kommen in Organisationen in ihrer Berufsrolle als Träger dieser wechselseitigen Beziehungen der Leistungserbringung vor. Allerdings kommen sie nicht als genau diejenigen Individuen vor, die sich oft mit der Organisation verwechseln und deshalb Vieles von dem, was in der Organisation passiert, sehr persönlich nehmen. Das Personal kann wechseln, aber die Organisation bleibt die gleiche. Es ist auch schon deshalb sinnvoll, zwischen Organisation und Individuen zu unterscheiden, um die Menschen vor einem Komplettzugriff der Organisation zu schützen. Menschen sind eben mehr als Berufstätige; sie sind noch Väter oder Mütter, Freunde oder Vereinsmitglieder, politisch Engagierte oder Fußballfans etc. Wenn ein internationaler Konzern 10.000 Beschäftigte entlässt, würde niemand auf die Idee kommen zu behaupten, das Unternehmen sei nicht mehr das Unternehmen. Auch die Schule als Organisation besteht aus bestimmten Strukturen, Abläufen und Regeln und nicht aus empirisch vorhandenen Lehrerinnen und Lehrern.

Bestimmung des Handelns in und von Organisationen durch Regelsysteme

Das Handeln der Personen innerhalb der Strukturen und Prozesse einer Organisation wird nun viel weniger von den individuellen Motiven und Absichten bestimmt, als die Beteiligten häufig annehmen. Stärker als das individuelle Wollen wirken die Gesetzmäßigkeiten der spezifischen Organisationsform. Unmittelbar einsichtig ist das allen beim Militär; Befehlsverweigerung kann im Kriegsfall mit dem Tod bestraft werden. In Schulen hingegen verfügen die Lehrerinnen und Lehrer über größere Freiräume; hier kann deshalb schon leichter die Illusion entstehen, man sei als Einzelne(r) gegenüber der Organisation autonom. Grundlegend sind allerdings die Regeln, die eine Organisation bestimmen. Sie beeinflussen zum Teil hinter dem Rücken der Beteiligten ihr Handeln und sorgen dafür, dass die Beschäftigten bestimmte Leistungen kooperativ her-

stellen. Unter diesem Gesichtspunkt können wir Organisationen auch als spezifische Regelsysteme innerhalb formalisierter Strukturen verstehen.

Das System der Organisationsregeln

Die organisationalen Regelsysteme strukturieren, was die kommunizierenden Organisationsmitglieder bei ihrer kooperativen Leistungserbringung legitimerweise voneinander erwarten dürfen und/oder faktisch voneinander erwarten. Die zu einem organisationspezifischen Regelsystem geronnenen Verhaltenserwartungen bestehen auf drei Ebenen; dabei lassen sich formale von informellen und latenten Regeln unterscheiden (vgl. Zech 2000):

- Formale Regeln in Organisationen sind alle mehr oder weniger rechtlich bindenden Verhaltensbestimmungen, wie sie in Schulgesetzen und Ausführungsbestimmungen, in den arbeitsvertraglichen Bedingungen der Beschäftigung, in Schulordnungen und Satzungen usw. festgelegt sind. Diese formalen Regeln können sinnvoll oder überholt sein; im Zweifelsfall aber muss nach ihnen gehandelt werden, sonst drohen Sanktionen des Systems.
- Informelle Regeln bilden sich in der Alltagspraxis der Organisationen. Hier regeln die Beteiligten ihren Umgang miteinander bei der Aufgabenerledigung. Sprichwörtlich bekannt sind die sogenannten kleinen Dienstwege in Behörden, auf denen man schneller zu erforderlichen Informationen und gelegentlich auch zu Entscheidungen kommt als auf dem offiziellen Weg der Hierarchie. Informelle Koordinationsmechanismen in Organisationen können funktional sein, wenn sich z. B. Lehrerinnen und Lehrer bei ihrer Aufgabenerledigung wechselseitig unterstützen. Sie können aber auch dysfunktional sein, weil Einzelne im System zum Schaden des Ganzen ihre subjektiven Vorteile realisieren, indem sie es z. B. immer wieder schaffen, vom Vertretungsunterricht ausgenommen zu werden.
- Latente Regeln sind schließlich diejenigen Erwartungsstrukturen einer Organisation, die ihr Funktionieren bestimmen, ohne dass sie den Beteiligten bewusst sind. Wir nennen diese unbewussten Strukturen einer Organisation ihre latente Funktionsgrammatik – in Analogie zu der Tatsache, dass die meisten Menschen ihre Muttersprache (überwiegend) grammatikalisch korrekt sprechen, ohne dass ihnen die grammatischen Regeln beim Sprechen bewusst sind. Die Grammatik wirkt auch ohne das bewusste Tun der Sprechenden. Ebenso strukturieren die latenten Regeln

einer Organisation ihr Handeln. Latente Regeln werden nicht intendiert eingeführt, sondern entstehen – gewissermaßen „subkutan“ – aus dem Alltagshandeln der Beteiligten, ähnlich wie heimliche Lehrpläne. Diese latenten Regeln können unschädlich oder vielleicht sogar nützlich für die Organisation sein; sie können sich aber auch schädlich als Lern- und Leistungseinschränkung auswirken.



Arbeitshilfe 62 21 01: System der Organisationsregeln



Arbeitshilfe 62 21 02: Beispiel für die latente Funktionsgrammatik einer Schule

1.4 Schulleitung als Regelmanagement

Der Unterschied von Management und Pädagogik

Die Besonderheit von Schulen als gespaltene Einheit von Organisation und Unterricht schlägt sich auf der Handlungsebene der Beteiligten als Unterschied von Management und Pädagogik nieder. Lehrerinnen und Lehrer gestalten Unterricht. Dabei verhalten sie sich pädagogisch, indem sie den vorgeschriebenen Stoff didaktisch-methodisch aufbereitet an die Schülerinnen und Schüler vermitteln sowie durch erzieherische Interventionen die soziale Interaktion innerhalb der Klasse positiv beeinflussen. Leitungspersonen gestalten Schule als System, d. h. als strukturelle Bedingung der Ermöglichung von Unterricht. Dabei handeln sie als Manager. Manager arbeiten am System – Beschäftigte arbeiten im System. Leitungskräfte machen häufig auch noch Unterricht und die Lehrerinnen und Lehrer müssen selbstverständlich eine gewisse Mitverantwortung für die Gestaltung ihrer Schule als System übernehmen, z. B. im Rahmen von Qualitätsentwicklung. Das führt leider nicht selten zu einer Vermischung der unterschiedlichen Handlungslogiken von Management und Pädagogik, z. B. indem Schulleiter/-innen im Schulmanagement mit ihren Kolleginnen und Kollegen pädagogisch und nicht rollenkonform aus ihrer Leitungsposition kommunizieren.

Die Aufgaben der Schulleitung beim Regelmanagement

Schulleitung hat viele Managementaufgaben. Unter dem hier behandelten Thema der Regeln des Funktionierens von Schule als Organisation geht es jetzt ausschließlich um den Aspekt des Regelmanagements. Analog der drei Regelebenen von formalen,

informellen und latenten Regeln müssen die Managementinterventionen auch auf diesen drei Ebenen angesiedelt sein (vgl. Beitrag 62.11 und Bartz 2004, S. 65 f.):

- **Formale Regeln der Schule:** Auf der Ebene der formalen Regeln der Schule ist die Schulleitung vor allem Wächter und Vorbild. Die Verbindlichkeit dieser Rahmenerwartungen muss durch entsprechendes Führungsverhalten deutlich werden, ggf. müssen Regelabweichungen von einzelnen Lehrerinnen und Lehrern sanktioniert werden. Sofern die Möglichkeit einer Regeländerung in den Kompetenzbereich der Schulleitung fällt, sollten formale Regeln von Zeit zu Zeit auf ihre Sinnhaftigkeit und Wirksamkeit überprüft sowie gegebenenfalls geändert oder abgeschafft werden. Werden neue Regeln eingeführt, so sollte klar sein, welchen Zweck sie erfüllen sollen und welchen Nutzen die Schule von ihnen hat. Bei der Einführung neuer Regeln kann auch eine Erprobungsphase sinnvoll sein.
- **Informelle Regeln der Schule:** Die informellen Regeln einer Schule sind ein wesentlicher Ausdruck der Schulkultur. Sie lassen sich nicht genauso einführen oder ändern wie formale Regeln, schon deshalb nicht, weil eine Regelübertretung nicht offiziell sanktioniert werden kann. Deshalb agieren Leitungspersonen auf dieser Regelebene in besonderer Weise als Vorbild, indem sie förderliche informelle Regeln wie Hilfsbereitschaft vorleben und bei anderen anerkennen. Dysfunktionale informelle Regeln lassen sich wirksam dadurch bekämpfen, dass ihr Vorhandensein aus dem Dunkel der Verschwiegenheit ins Licht der Öffentlichkeit geholt wird, was es Lehrerinnen und Lehrern nur noch schwer möglich macht, für sich einen individuellen Vorteil auf Kosten ihrer Kolleginnen und Kollegen herauszuholen. Gewünschte Verhaltensregeln können auch im Kollegium vereinbart und verschriftlicht werden, z. B. in Form einer Schulcharta.
- **Latente Regeln der Schule:** Der Umgang mit latenten Regeln ist besonders schwierig, weil dieses Regelgefüge den Beteiligten in seiner kompletten Systematik normalerweise nicht bewusst ist. Dennoch und gerade deshalb sind solche Regeln aber besonders wirksam und nachhaltig. Auf das für die Schule schädliche Wirken von latenten Regeln kann man z. B. dadurch schließen, dass schon mehrere Versuche interner Schulentwicklungen unternommen wurden, ohne dass sich nennenswert etwas geändert hätte. Einzelne latente Regeln können einzelnen Personen durchaus bewusst sein, zur Herausarbeitung der gesamten Gramma-

tik dieses Regelgefüges bedarf es allerdings einer Spiegelung von außen, am besten unterstützt durch professionelle Beratung. Wenn die Schulleitung vermutet, dass die latente Funktionsgrammatik für die Schule schädlich wirkt und z. B. die Schul- und Qualitätsentwicklung blockiert, ist es ihre Aufgabe, die Unterstützung durch externe Beratung zu organisieren und anschließend durch geeignete Maßnahmen das Verändern dieses Regelsystems zu veranlassen.



Arbeitshilfe 62 21 03:

Fragebogen mit Anleitung zur Herausarbeitung von latenten Funktionsgrammatiken

2 Weiterführende Literatur

- Bartz, Adolf: Organisationsgestaltung von Schule. Landesinstitut für Schule (Hrsg.), Schulleitungsfortbildung NRW Bd. 3, Bönen, 2004

Der Band erläutert, wie Schulen ihre Organisation gestalten, um ihren Aufgaben und Aufträgen gerecht werden zu können. Dabei geht es in Kapitel 6 um Regeln und Ablaufprogramme und um das Verhältnis der formellen zu den informell wirksamen Regeln. Wie bei der Organisationsgestaltung insgesamt gilt auch bei den organisatorischen Regeln, eine Balance zwischen Verbindlichkeit und Flexibilität herzustellen, um auf der einen Seite Erstarrung und auf der anderen Seite Beliebigkeit zu vermeiden.

- Luhmann, Niklas: Wie lassen sich latente Strukturen beobachten? In: Watzlawick, Paul; Krieg, Peter (Hrsg.): Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus. München, Zürich, Piper, S. 61–74

Dieser Aufsatz ist für diejenigen geeignet, die den systemtheoretischen Hintergrund von Latenzbeobachtungen verstehen wollen. Dabei geht es vor allem um die Differenz einer Beobachtung erster und zweiter Ordnung. Der Beobachter zweiter Ordnung ist in der Lage, etwas zu sehen, das der Betroffene selbst nicht zu sehen vermag.

- Rosenbusch, H. S.: Organisationspädagogik der Schule. Grundlagen pädagogischen Führungshandelns. Köln, Wolters Kluwer, 2005

Rosenbusch erläutert die spezifischen Merkmale von Schule als pädagogischer Organisation und geht auf ihre normativen Prämissen, ihren systemischen Zusammenhang, die pädagogische Führung

durch die Schulleitung und die Personalentwicklung für Schulen ein.

- Simon, Fritz: Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg, Carl-Auer-Systeme, 2004

Dieses Buch ist eine leicht lesbare theoretische Einführung in die systemische Organisationstheorie, zentriert um die Frage, wieso Organisationen als Ganze weniger kompetent sein können als die Summe ihrer Mitglieder.

- Zech, Rainer: Die latente Funktionsgrammatik von Organisationen. Eine kleine Reflexion über Kosten und Nutzen latenter Strukturen und ihrer Veränderung. In: Küchler, Felicitas von; Meisel, Klaus (Hrsg.): Herausforderung Qualität. Dokumentation der Fachtagung „Qualitätssicherung in der Weiterbildung“ vom 2.–3. November 1999. Frankfurt, DIE, S. 71–80, 2000

Dieser Aufsatz gibt eine theoretische Einführung in das Wirken von latenten Strukturen in Organisationen; ausführlich werden Beispiele latenter Funktionsgrammatiken vorgestellt.

- Zech, Rainer: Schulentwicklung zwischen pädagogischem Anspruch und organisatorischer Verhinderungspraxis. Zur Paradoxie innerer Schulreform in einer institutionalisierten Reformschule. In: Dirks, Unna; Hansmann, Wilfried (Hrsg.): Reflexive Lehrerbildung im Kontext berufsspezifischer Kernprobleme. Fallstudien und Konzepte.

Weinheim: Beltz, Deutscher Studien Verlag, S. 69–82, 1999

Dieser Aufsatz zeigt an einem beispielhaften Fall das Wirken einer latenten Funktionsgrammatik beim Scheitern einer selbst gewollten internen Schulentwicklung. Das Erkennen des Unterschieds von Lernen in der Schule und einem Lernen der Schule als Organisation wird als möglicher Ausweg aus dem Dilemma aufgezeigt.

3 Arbeitshilfen

Folgende Arbeitshilfen finden Sie in unserem Online-Angebot unter www.praxiswissen-schulleitung.de (in Klammern finden Sie die jeweilige Nummer der Arbeitshilfe):

- 3.1 System der Organisationsregeln → *abgedruckt*
- 3.2 Beispiel für die latente Funktionsgrammatik einer Schule → *abgedruckt*
- 3.3 Fragebogen mit Anleitung zur Herausarbeitung von latenten Funktionsgrammatiken

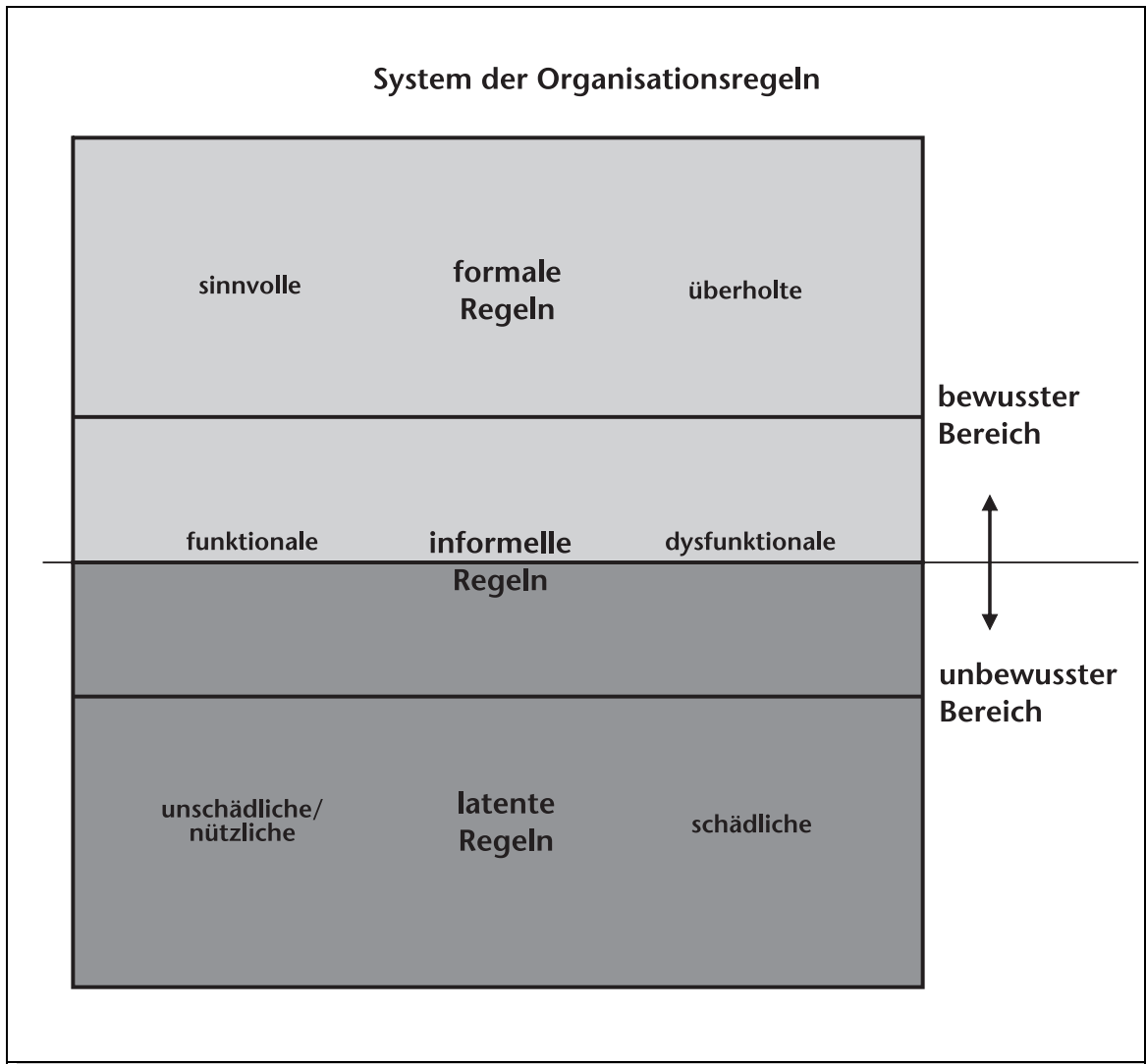
*Prof. Dr. Rainer Zech,
Geschäftsführer der ArtSet® Forschung, Bildung, Beratung GmbH und Berater von Unternehmen und Nonprofitorganisationen,
E-Mail: zech@artset.de
Website: www.artset.de*



Arbeitshilfe 62 21 01: System der Organisationsregeln

Rainer Zech, Latente Regeln des Funktionierens der Organisation Schule, 62.21

System der Organisationsregeln





Beispiel für die latente Funktionsgrammatik einer Schule

1. Liste latenter Regeln

Alle nachfolgenden Regeln sind echt, auch wenn sie nicht alle aus derselben Organisation stammen. Die Tatsache, dass die Regeln alle eine negative Konnotation haben, liegt daran, dass latente Funktionsgrammatiken nur dann analysiert werden, wenn der Eindruck entstanden ist, dass hier Probleme, z. B. hinsichtlich Veränderungsblockaden, liegen könnten. Mit diesem konstruierten Beispiel ist nicht behauptet, dass es in Schulen generell so zugeht. Sein Sinn besteht in der Veranschaulichung der theoretischen Ausführungen über das Wirken von latenten Regeln in Organisationen.

- Wir müssen unter allen Umständen zusammenhalten, denn die Welt ist feindlich und kalt!
- Jede Einmischung von außen ist unzulässig!
- Schließe die Tür deines Klassenzimmers; was hier passiert, geht nur dich etwas an!
- Habe keine Probleme; die anderen haben ja auch keine!
- Wer eine Funktionsstelle hat, ist deshalb per se inkompetent!
- Wenn du etwas durchsetzen willst, gehe nicht zu dem, der zuständig ist, sondern zu dem, der sich „wirklich auskennt“ (und zum eigenen Netzwerk gehört)!
- Kritik von Eltern ist in jedem Fall zurückzuweisen; sie ist entweder unberechtigt oder beruht auf Unkenntnis der genauen Sachlage!
- Der individuelle Gestaltungsraum darf in keiner Weise beschränkt werden; Formalität ist Bürokratisierung, Hierarchie ist Herrschaft. Beides ist darum abzulehnen!
- Vermeide Selbstfestlegungen; sie widersprechen der pädagogischen Autonomie einer Lehrkraft!
- Nutze den Nebel der Informalität zur Sicherung deiner individuellen Interessen!
- Veränderungsvorschläge sind eine Kritik an der bestehenden Praxis, die ja bereits gut ist. Deshalb dürfen nur Veränderungen vorgenommen werden, die zum Bestehenden keinen Unterschied machen!
- Alle Kolleginnen und Kollegen müssen von der Schulleitung gleich behandelt werden, Unterschiede zu machen, ist undemokratisch.
- Zeige kein herausragendes Engagement; es besteht die Gefahr, dass es als „Profilneurose“ diagnostiziert wird!
- Bei uns kann jeder machen, was er will, solange es nicht gegen die latenten Regeln verstößt!
- Ausnahmen sind die Regel und setzen Verbindlichkeiten außer Kraft!
- Keiner darf durch Anordnungen und/oder Kontrollen in seinem persönlichen Arbeitsablauf gestört werden.
- Zeige Fehlertoleranz dadurch, dass du auf Fehler im System nicht hinweist!
- Äußere niemals Kritik an Personen, sprich sie bestenfalls ganz allgemein in den Raum hinein!
- Jammere viel, aber verändere nichts!
- Wenn du willst, dass etwas passiert, dann mach es allein!
- Wer anderen hilft, zeigt, dass er nicht genug zu tun hat!
- In einer glücklichen Familie ist kein Platz für negative Gefühle!
- Steuere deine Kollegen über Gefühle, denn jede Formalisierung zerstört die Gemeinschaft!
- Anweisungen der Schulleitung dürfen nur als Wunsch ausgesprochen werden, denn wir sind alle Kollegen!
- Weil bei uns alles gut ist, braucht sich auch nichts zu ändern!

2. Regeln für alle Bereiche des Funktionierens von Schule

Latente Regeln des Funktionierens gibt es für jeden Bereich von Schule. Man kann die obigen Regeln daher in eine Ordnung bringen, z. B. unter den Gesichtspunkten:

A) Regeln zur Sicherung der Außengrenze der Organisation

- Wir müssen unter allen Umständen zusammenhalten, denn die Welt ist feindlich und kalt!
- Jede Einmischung von außen ist unzulässig!
- Kritik von Eltern ist in jedem Fall zurückzuweisen; sie ist entweder unberechtigt oder beruht auf Unkenntnis der genauen Sachlage!

B) Regeln zur Sicherung der inneren Abgrenzung

- Vermeide Selbstfestlegungen; sie widersprechen der pädagogischen Autonomie einer Lehrkraft!
- Schließe die Tür deines Klassenzimmers; was hier passiert, geht nur dich etwas an!
- Bei uns kann jeder machen, was er will, solange es nicht gegen die latenten Regeln verstößt!

C) Regeln zur Sicherung informeller Organisationsstrukturen

- Der individuelle Gestaltungsraum darf in keiner Weise beschränkt werden; Formalität ist Bürokratisierung, Hierarchie ist Herrschaft. Beides ist darum abzulehnen!
- Steuere deine Kollegen über Gefühle, denn jede Formalisierung zerstört die Gemeinschaft!
- Ausnahmen sind die Regel und setzen Verbindlichkeiten außer Kraft!
- Nutze den Nebel der Informalität zur Sicherung deiner individuellen Interessen!

D) Regeln für das Verhalten der Schulleitung

- Alle Kolleginnen und Kollegen müssen von der Schulleitung gleich behandelt werden, Unterschiede zu machen, ist undemokratisch.
- Keiner darf durch Anordnungen und/oder Kontrollen in seinem persönlichen Arbeitsablauf gestört werden.
- Anweisungen der Schulleitung dürfen nur als Wunsch ausgesprochen werden, denn wir sind alle Kollegen!
- Wer eine Funktionsstelle hat, ist deshalb per se inkompetent!

E) Regeln zur Sicherung einer individualisierten Schulkultur

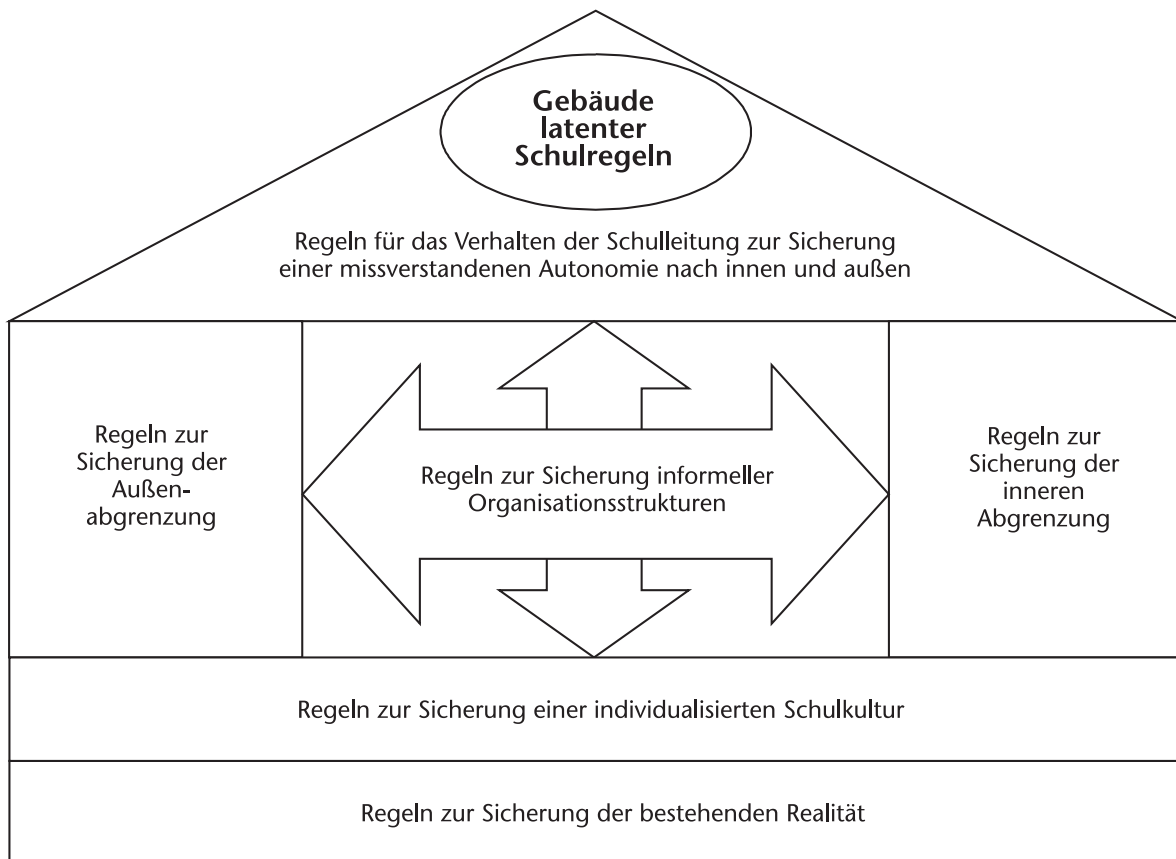
- Zeige kein herausragendes Engagement; es besteht die Gefahr, dass es als „Profilneurose“ diagnostiziert wird!
- Wenn du etwas durchsetzen willst, gehe nicht zu dem, der zuständig ist, sondern zu dem, der sich „wirklich auskennt“ (und zum eigenen Netzwerk gehört)!
- Äußere niemals Kritik an Personen, sprich sie bestenfalls ganz allgemein in den Raum hinein!
- Wer anderen hilft, zeigt, dass er nicht genug zu tun hat!
- Wenn du willst, dass etwas passiert, dann mach es allein!
- Habe keine Probleme; die anderen haben ja auch keine!
- In einer glücklichen Familie ist kein Platz für negative Gefühle!

F) Regeln zur Sicherung der bestehenden Realität

- Jammere viel, aber verändere nichts!
- Veränderungsvorschläge sind eine Kritik an der bestehenden Praxis, die ja bereits gut ist. Deshalb dürfen nur Veränderungen vorgenommen werden, die zum Bestehenden keinen Unterschied machen!
- Zeige Fehlertoleranz dadurch, dass du auf Fehler im System nicht hinweist!
- Weil bei uns alles gut ist, braucht sich auch nichts zu ändern!

3. Beispiel für eine latente Funktionsgrammatik einer Schule

Regeln bilden ein zusammenhängendes System, eine Funktionsgrammatik. Das bedeutet, dass die Regeln aufeinander verweisen und sich wechselseitig stützen. Für unser Beispiel könnte die latente Funktionsgrammatik folgendermaßen dargestellt werden:



Regeln in Organisationen dienen generell zur Sicherung von Verhaltensweisen, die die kommunizierenden und interagierenden Personen wechselseitig voneinander erwarten. Damit gewährleisten sie die Stabilität von Organisationsstrukturen. In diesem Beispiel legt die Schule größten Wert darauf, dass ihre – leider missverstandene – Autonomie nicht durch störende externe oder interne Steuerungsimpulse angetastet wird. Dafür hat sie ein stabiles Gebäude latenter Funktionsregeln errichtet, was natürlich nicht bewusst geschehen ist, sondern sich in langer Praxis herausgebildet hat.

Das Gebäude ruht auf einem soliden Fundament von Regeln zur Sicherung der bestehenden Realität bzw. der Nichtveränderung des Vorhandenen. Das Fundament besteht in einer zweiten Schicht aus den Regeln zur Sicherung einer individualisierten Schulkultur, denn diese ist die Folge der flankierenden Abgrenzungsregel nach außen und innen, um sich nicht als störend empfundenen Einflussnahmen auszusetzen. Die Schulleitung wird als Wächter des Gebäudes der Veränderungsresistenz installiert und nicht etwa als Gestaltungsinstanz einer pädagogischen Organisationsentwicklung. Intern stabilisieren die Regeln zur Sicherung von Informalität das Gebäude in alle Richtungen; sie verhindern Festlegungen, verbindliche Absprachen und formale Steuerungsstrukturen der Organisation.

Alles, was in einer Organisation geschieht, hat irgendeinen Nutzen, sonst würde es nicht geschehen; aber es hat normalerweise auch eine Kostenseite des Schadens. Der Nutzen der dargestellten latenten Funktionsgrammatik besteht darin, dass die einzelnen Lehrerinnen und Lehrer einen maximalen individuellen Handlungsspielraum haben. Ein Schaden tritt allerdings in zweifacher Weise ein: Die vermeintlichen individuellen Freiräume münden

insgesamt in eine individualisierte Schulkultur mit der Gefahr der Isolierung der Handelnden voneinander. Diese Individualisierung führt zu einer Nichtsteuerbarkeit der Schule als Ganzes und zur Veränderungsresistenz gegenüber den sich wandelnden Anforderungen der Umwelt.

Eine Schule, die auf der Grundlage dieser beispielhaft angeführten oder ähnlicher latenter Regeln handelt, ist kaum in der Lage, die Herausforderungen einer autonomen pädagogischen Organisation in einer anspruchsvollen Umwelt zu bewältigen. Hier wäre ein eingreifendes Regelmanagement der Schulleitung dringend geboten.



Fragebogen mit Anleitung zur Herausarbeitung von latenten Funktionsgrammatiken

Ob es sinnvoll ist, sich in einer Organisation die handlungsregulierenden Latenzen bewusst zu machen, hängt davon ab, ob sie für die Organisation funktional oder dysfunktional sind. Bei immer wieder auftauchenden „unerkklärlichen“ Schwierigkeiten könnte dies ein sinnvoller Weg sein, um die Entwicklungsmöglichkeiten der Organisation zu verbessern. Das Herausarbeiten von latenten Organisationsregeln und das Rekonstruieren von latenten Funktionsgrammatiken bedürfen aber auf jeden Fall einer gewissen Erfahrung. Daher sollte mit einem externen Berater bzw. einer externen Beraterin kooperiert werden, der/die aufgrund seiner/ihrer Distanz zur Organisation nicht den gleichen blinden Fleck hat wie die Organisationsmitglieder. Ein Außenstehender tut sich auch leichter, auf vorhandene Tabus oder kritische Aspekte hinzuweisen, die Organisationsmitglieder möglicherweise deshalb nicht selbst ansprechen, weil sie Nachteile befürchten.

Die Analyse einer latenten Funktionsgrammatik kann sich an folgendem Vorgehen orientieren, wobei oft bereits das Aufdecken latenter Regelstrukturen befreiend wirkt.

1. Vorgehen bei der Analyse der latenten Funktionsgrammatik einer Organisation

- 1.1 Der unten stehende Fragebogen wird an die Organisationsmitglieder (oder eine repräsentative Teilgruppe) verteilt. Er wird *nur* von den einzelnen Personen ausgefüllt und verbleibt auch bei diesen. Niemand erhält Einsicht in die individuellen Bögen. Sie dienen ausschließlich der Selbstklärung.
- 1.2 Nach dem individuellen Ausfüllen des Fragebogens überlegt sich jede Person eine Regel, die ihres Erachtens das Handeln der Organisationsmitglieder bestimmt. Es können auch mehrere Regeln pro Person gebildet werden. Wichtig ist, dass die Regelformulierung eine eindeutige Handlungsaufforderung enthält und nicht nur allgemeine Zustände beschreibt. Es hilft sehr, wenn die Regeln überspitzt formuliert werden, um deren Gehalt zu verdeutlichen.
- 1.3 Alle Regeln werden auf einer Pinwand gesammelt. Dabei kann der Berater/die Beraterin noch einmal bei der Regelformulierung helfen. Im Anschluss können weitere Regeln ergänzt werden.
- 1.4 Jede Person punktet bei den Regeln, von denen sie betroffen ist bzw. von denen sie glaubt, dass sie in der Organisation allgemein gelten. Durch die Ansammlung von Punkten bei bestimmten Regeln werden die in der Organisation insgesamt geltenden Hauptregeln deutlich. Regeln, die keine oder nur sehr wenige Punkte erhalten, werden ausgesondert.
- 1.5 Die Hauptregeln werden in einen systematischen Zusammenhang gebracht. Dadurch wird die latente Funktionsgrammatik der Organisation erkennbar. Diese Systembildung bedarf einiger Erfahrung aufseiten des Beraters/der Beraterin.
- 1.6 Bei der Arbeit mit der latenten Funktionsgrammatik werden folgende Fragen gestellt und beantwortet:
 - Welchen Nutzen stiftet das Regelsystem (für die Einzelnen und für die Organisation als Ganzes)?
 - Welcher Schaden entsteht durch dieses Regelsystem (für die Einzelnen und für die Organisation als Ganzes)?
 - Soll etwas geändert werden – und wenn ja, was?
 - Wie können schädliche Regeln so umformuliert werden, dass sie förderlich wirken?
 - Welche neuen Regeln sollen aufgestellt werden?
 - Was kann die Organisationsleitung tun, damit die veränderten bzw. neuen Regeln umgesetzt werden (Anreize, Sanktionen etc.)?
 - Was kann jede(r) Einzelne tun, damit die veränderten bzw. neuen Regeln umgesetzt werden?

2. Fragebogen zur Herausarbeitung latenter Organisationsregeln

- Wo sehe ich meine eigenen Stärken und Schwächen?
- Kann ich mich als Person mit meinen Ideen und Gefühlen so einbringen, wie ich möchte? Wenn nein, warum nicht?
- Kann ich entsprechend meiner Kompetenzen und Stärken tätig werden oder fühle ich mich eher behindert?
- Inwieweit bin ich eher Ausführende/r oder Gestaltende/r (Skala v. 1–100)?
- Bereite ich unsere Konferenzen/Sitzungen/Besprechungen ausreichend vor und nach?
- Stellt die Gruppe meiner Kolleginnen und Kollegen eine Kraftquelle dar oder kostet sie mich Kraft?
- Von wem oder was fühle ich mich unterstützt?
- Von wem oder was fühle ich mich behindert?
- Wie werden Entscheidungen in unserer Schule getroffen und wie transparent sind sie?
- Wofür bekommt man bei uns Anerkennung und vom wem?
- Wofür wird man „abgestraft“ und von wem?
- Wie wird Missfallen/Kritik in unserer Schule ausgedrückt?
- Wie wird mit abweichenden Meinungen umgegangen?
- Was sind typische „Fettnäpfchen“?
- Was muss man (bezogen auf die Arbeit und den sozialen Umgang) tun, um sich bei allen unbeliebt zu machen?
- Welches wäre die Veränderung, die in unserer Schule die größte Abwehr produzieren würde?
- Worauf kann man sich bei uns verlassen? Wer ist am zuverlässigsten?
- Was klappt bei uns so gut wie nie? Wer ist am unzuverlässigsten?
- Worin bestehen unsere Freiheiten?
- Worin besteht unser Gruppenzwang?
- Woran muss man sich unbedingt halten?
- Wie entstehen bei uns Innovationen und/oder kreative Ideen?
- Wer ist am innovativsten/kreativsten?
- Wo liegen die größten „Bremsklötze“ in unserer Schule? Wer ist der größte „Bremsler“?
- Wer hat den größten Einfluss in unserer Schule und wodurch?
- Wer hat warum den geringsten Einfluss?
- Wer prägt am stärksten das Bild in der Öffentlichkeit und wodurch?
- Woran muss man unbedingt glauben?
- Was muss man auf jeden Fall tun?
- Was muss man auf jeden Fall unterlassen?
- Was darf man auf keinen Fall denken und/oder ansprechen?
- Wer repräsentiert unsere Organisationsregeln am stärksten?
- Wer ist der größte „Abweichler“?
- Sage ich den anderen immer ehrlich, was ich denke? Wenn nicht, was hält mich davon ab?
- Sagen mir die anderen deutlich, was sie denken? Wenn nicht, warum wohl nicht?