

Thema 4: Organisation

Aufgabe 1: Welche Elemente kennzeichnen Organisationen?

Spezifische Zweckorientierung
Geregelte Arbeitsteilung
Formale Organisationsstrukturen
Beständige Grenzen

2. Welche Koordinationselemente eignen sich für Schulen? Welche sind weniger geeignet? Begründen Sie ihre Entscheidung.

Geeignete Koordinationselemente

Schriftliche Regeln – Auf diese können die Mitarbeiter einer Schule zurückgreifen, wenn es sich um die Umsetzung standardisierter Aufgaben handelt. Im Alltag begegnen diese schriftlichen Regeln den Lehrkräften in Form von Lehrplänen, Bildungsstandards, Schulregeln, Klassenregeln oder Handreichungen zu Einstellungsverfahren (Bsp. PBO). Weiterhin sind hier Erlasse und Regelungen vom Bildungsministerium zu nennen, die bestimmte Abläufe regeln, wie die Durchführung des Wahlpflichtunterrichts, Versetzungsbestimmungen oder der Erlass für den witterungsbedingten Schulausfall.

Standardisierung von Rollen – Im Sinne der Professionalisierung sind bestimmte Mitarbeiter der Schule für bestimmte Bereiche zuständig. So regeln die Schulsozialarbeiter die Abläufe, die mit pädagogischer Prävention, Beratung und Intervention in Fällen wie Absentismus, Sucht, Mobbing oder Suizidgefahr zu tun haben. Der IT-Beauftragte ist für Abläufe die den Aufbau und die Wartung von PC-Räumen/ Laptopwagen betreffen, die Anschaffung und Wartung der PCs im Verwaltungs- und Lehrerzimmerbereich und das hausinterne Computernetzwerk verantwortlich. Fachgruppenleiter koordinieren die Belange ihrer Fachschaft etc.

Organisationskultur – In diesem Bereich dienen gemeinsame Normen und Werte als Kompass für die Organisation. Diese werden durch die umweltbedingten Rahmenbedingungen bestimmt und bottom-up entwickelt, denn so etwas wie ein Leitbild oder eine gemeinsame Richtung kann man nicht top-down vorgeben. So entwickelte sich in meiner Schule vor einiger Zeit eine Hinwendung zur verstärkten Teamorientierung in den Jahrgangsteams, da man immer mehr feststellte, dass Kinder und Jugendliche aus schwierigen sozioökonomischen Backgrounds mehr Bindung in der eigenen Klasse/ Jahrgangsteam brauchen und durch zu lockere Strukturen schneller aus der Bahn geworfen werden.

Zielvereinbarungen – Diese sind insofern gut geeignet Organisationen und Organisationsteile zu koordinieren, da das Ziel klar definiert ist und durch die Vereinbarung eines bestimmten Zeitraums, in dem die Ziele erreicht werden sollen, ein gewisser positiver Druck entsteht, die Ziele gemeinsam umzusetzen.

Ungeeignete Koordinationselemente

Persönliche Weisung – Dieses sollte nur als letztes Mittel genutzt werden, wenn von einzelnen Mitarbeitern entgegen den Zielen der Organisation gearbeitet wird oder Absprachen nicht eingehalten werden.

Interne Märkte – Da bisher noch ein sehr geringer Fokus darauf liegt, Mitarbeiter einer Schule miteinander zu vergleichen und sie gemäß einem Ranking in bestimmte Positionen zu befördern oder zu degradieren, ist dieses Koordinationselement bisher wenig geeignet für Schulen.

3. Welche Anforderungen müssen an eine effiziente Schulorganisation gestellt werden? Wo sehen Sie mögliche Umsetzungsschwierigkeiten?

Eine effiziente Schulorganisation sollte die unterrichtlichen und personalbezogenen Abläufe innerhalb der Schule so regeln, dass die Qualität der Schule immer weiter verbessert werden kann.

Dabei gibt es eine ganze Reihe von Komponenten, die störend wirken können. Angefangen bei sich häufig ändernden Vorgaben durch das Ministerium, die bewirken, dass sich Abläufe nicht einspielen können (Bsp. Lehrerausbildung, Umgestaltung von Schulen) bis zu mangelnden Kandidaten für zu besetzende Stellen, die fachlich und menschlich zur Schule und ihrem Umfeld passen, gibt es auf den verschiedenen Ebenen des schulischen Alltags jede Menge Beispiele, die die Umsetzung des oben genannten Ziels erschweren. Das stellt umso höhere Anforderungen an die Führungsqualitäten eines Schulleiters und das ihn umgebende Schulleitungsteam, damit die wesentlichen Ziele im Auge behalten werden und man nicht „jede Woche eine neue Sau durchs Dorf treibt“, was viel Zeit und Ressourcen kosten kann und sich vor allem negativ auf die Motivation des Kollegiums auswirkt.

4. Beobachten Sie sich einen Vormittag lang selbst in der Schule. Führen Sie eine Tätigkeitsanalyse durch und erfassen Sie mögliche Störquellen. Wie schätzen Sie ihre Arbeitseffizienz und ihr Zeitmanagement ein? Gibt es Verbesserungsmöglichkeiten?

Da es sich bei meiner Schule um eine gebundene Ganztagschule handelt, sind Freistunden oder ein später Unterrichtsbeginn für mich keine Seltenheit. Aufgrund meiner Aufgaben als Personalratsmitglied und IT-Beauftragter plane ich für die Leerlaufzeiten meist genau, was zu erledigen ist. Dazu kommt dann der normale Unterricht mit Klassenlehrerfunktion in einer nicht einfachen 7. Gemeinschaftsschulklasse, in der es viele interne Konflikte gibt, häufig Elterngespräche geführt werden müssen und über die sich vor allem Kollegen mit wenigen Wochenstunden in der Klasse und Vertretungskollegen massiv beschweren. Das führt fast täglich dazu, dass ungeplante Sachen dazwischen kommen und kurzfristig Gespräche mit SchülerInnen oder Kollegen geführt werden müssen, weil in der Stunde zuvor irgendetwas passiert ist. Oder dass Kollegen verzweifelt vor einem Rechner im Lehrerzimmer sitzen, der grad nicht drucken will, ihren USB-Stick nicht erkennt oder sie einfach ihr Passwort vergessen haben. In solchen Fällen ist es schwierig im Sinne eines guten Zeitmanagements einen Termin für die Behebung des Problems auszumachen, so dass ich das Gefühl habe viel zu häufig eine Feuerwehrfunktion zu haben. Meistens gelingt es mir, die meisten plötzlich auftretenden Störfälle bewältigen zu können oder die nicht ganz so dringlichen auf einen späteren Zeitpunkt zu verlegen. Nicht immer sind die Kollegen damit so glücklich, wenn ihr Anliegen verschoben wird, denn in ihren Augen ist es meist superwichtig. Das erfordert stellenweise ein „dickeres Fell“, da die kritischen Anmerkungen in solchen Momenten nicht immer objektiv geäußert werden. Ich sehe die Verbesserungsmöglichkeiten im Alltag vor allem darin, meinem Schulleiter klarzumachen, dass sich eine Lehrkraft nicht um das ständig wachsende IT-Netzwerk der Schule kümmern kann und das in diesem Bereich Delegationen nötig sind, damit alles technisch reibungslos läuft. Weiterhin muss ich mich selbst dahingehend disziplinieren, dass ich auch Pausen machen darf ohne ein schlechtes Gewissen zu haben und muss und nicht immer der Retter in der Not für jeden Kollegen mit einem Problem sein kann.

Um in Bezug auf meine unterrichtlichen Vorbereitungen nicht in zeitlichen Schwierigkeiten zu kommen, habe ich mir schon seit längerem angewöhnt, fast alle Vorbereitungen (ausdrucken, kopieren, laminieren etc.) für die gesamte Woche am Montag in einer festen Freistunden zu erledigen, damit sich eventuelle „Feuerwehreinsätze“ nicht negativ auf die Qualität meines Unterrichts auswirken.

5. Welche Probleme sind mit dem Delegieren von Aufgaben verbunden? Suchen Sie nach Beispielen aus Ihrer Schulpraxis. Wie können sie überwunden werden?

Durch Delegation wird eine Teilaufgabe weitergegeben, damit der vorherige Inhaber der Aufgabe entlastet wird. Deshalb ist es nötig mit der Weitergabe der Aufgabe auch den Rahmen der Entscheidungsbefugnisse des Delegationsempfängers klar zu umreißen, damit er innerhalb seines neuen Aufgabenbereiches relativ autonom agieren kann, ohne ständig Nachfragen an die nächst höhere Stelle stellen zu müssen. Weiterhin sollte im Sinn der Motivation die Delegation kommuniziert werden, damit andere Kollegen wissen, dass XY jetzt mehr Verantwortung trägt und als Ansprechpartner für bestimmte Belange fungiert. Ebenso sollte der Vorgesetzte nicht dem Delegationsempfänger nicht ständig in sein neues Aufgabengebiet reinpfuschen, denn das vermittelt den Eindruck mangelnden Vertrauens und wirkt demotivierend. Stattdessen sollten klare Zielvereinbarungen festgelegt und Termine vereinbart werden zu denen Ergebnisse präsentiert werden können.

Im Schulalltag gibt es vielerlei Möglichkeiten Aufgaben zu delegieren, jedoch tritt häufig das Problem auf, dass aufgrund der starken Belastung der Kollegen mit vielen Aufgaben, die sich aus dem alltäglichen „Geschäft“ ergeben, wenige motiviert sind, eine zusätzliche Aufgabe zu übernehmen, die meist nur eine zusätzliche Belastung verspricht, jedoch keine Belohnungen in Form von Ermäßigungsstunden oder besserer Bezahlung. Somit verbleibt in einem Kollegium nur eine kleine Zahl engagierter Kollegen, die die Notwendigkeit der zu delegierenden Aufgabe erkennen und bereit sind, sie zu übernehmen – viel Arbeit verteilt sich auf wenige Schultern. Ein für mich sehr präsent Beispiel ist die Pflege der IT-Ausstattung der Schule, die im Sinn der vermehrten Arbeit mit neuen Medien kontinuierlich wächst, aber auch instand gehalten werden muss. Da es, vermutlich auch aufgrund der demografischen Zusammensetzung von Kollegien (vorwiegend weiblich und häufig über 40), wenige technikaffine Personen gibt, die dann auch noch bereit sind eine Mehrbelastung in Kauf zu nehmen, bleiben dem Schulleiter recht wenige Ansprechpartner für eine solche Tätigkeit. Da auch die Anzahl der zu vergebenden Ermäßigungsstunden eher überschaubar ist und dem Schulleiter wenig Ressourcen zur Verfügung stehen, diesen Bereich outzusourcen, bleibt ihm oft nur übrig, einen Kollegen, der sich dafür bereit erklärt zu „überlasten“. Man könnte in diesem Fall jedoch theoretisch darüber nachdenken, den Aufgabenbereich in weitere kleinere Unterbereiche zu splitten, damit sich auch leichtere Aufgaben (wie Druckerpatronen regelmäßig überprüfen und ggf. wechseln) ergeben, die von weniger technikaffinen Personen bewältigt werden können und in ihrem zeitlichen Umfang überschaubar sind. Dafür ist es nötig eine sinnvolle Organisationsstruktur innerhalb des schulinternen IT-Bereichs zu schaffen, damit die Aufgaben der Mitarbeiter in der unteren Ebene (Bsp. Druckerpatronenwechsler) von jemandem mit dem entsprechenden Überblick koordiniert werden können.

Nun zählt dieser Bereich nicht zum Kerngeschäft der Schule, aber auch für diesen finden sich Beispiele, wie eine Delegation der Aufgabe „Förderung der Lesekompetenz“, die einem Kollegen übertragen wird, der dann nach „unten“ in die Jahrgangsteams kommuniziert und entsprechende Maßnahmen koordiniert, natürlich nach einer Analyse der Ausgangslage und der Formulierung von messbaren Zielen.