

# Zur Analyse von Organisationen im pädagogischen Bereich

Maximilian Rieländer

für die Leitung des Seminars „Pädagogik in Organisationen“  
an der Technischen Hochschule Darmstadt  
Darmstadt 1978

Redaktionelle Überarbeitung 2000

## Inhalt

<b>1. Definition und allgemeine Merkmale der Organisationsanalyse</b>	<b>2</b>
<b>2. Aspekte zur Analyse der formalen Organisation</b>	<b>3</b>
2.1 Ziele von Organisationen	3
2.2 Strukturen in Organisationen	4
2.3 Veränderungsmöglichkeiten und -prozesse	5
<b>3. Zur Analyse der informellen Organisation</b>	<b>6</b>
3.1 Informelle Aspekte auf der Zielebene	6
3.2 Informelle Aspekte auf der Strukturebene	7
3.3 Veränderungsmöglichkeiten auf informeller Ebene	8
<b>4. Auswirkungen der informellen Organisation</b>	<b>9</b>
4.1 Ein fundamentaler Widerspruch in pädagogischen Organisationen	9
4.2 Sozialisation	10
4.3 Gruppenbewusstsein und -zusammenhalt	11
4.4 Die Funktion einer Organisation für die Gesellschaft	11
<b>5. Analyse der Veränderungsmöglichkeiten in einer Organisation</b>	<b>12</b>
5.1 Planung von Veränderungen	12
5.2 Durchführung von Veränderungen	12
<b>Literatur:</b>	<b>13</b>
1. Einführungen in die Organisationssoziologie und –psychologie	13
2. Schule als Organisation	13
3. Universität	14
4. Organisationen im "Resozialisierungs"-Bereich, allgemeine Literatur	14
5. Heimerziehung	15
6. Strafvollzug	15
7. Jugendamt	15

# 1. Definition und allgemeine Merkmale der Organisationsanalyse

Definition:

*"Gemeinsam ist allen Organisationen<sup>1</sup> ..., dass es sich um soziale Gebilde handelt, um gegliederte Ganze mit einem angebbaren Mitgliederkreis und interner Rollendifferenzierung, ... dass sie bewusst auf spezifische Ziele und Zwecke orientiert sind, .., dass sie in Hinblick auf die Verwirklichung dieser Zwecke und Ziele zumindest der Intention nach rational gestaltet sind."* (R.MAYNTZ., Soziologie der Organisation, Hamburg 1963, S.36)

Organisationsanalyse beinhaltet folgende Themen:

- die Zielebene: Ziele, Zwecke, Normen, Funktionen einer Organisation
- die Strukturebene: Rollenverteilung, Kommunikationswege, Regelmäßigkeit von Abläufen, Hierarchisierung, Gruppenaufteilung
- die Veränderungsebene: Stabilität, Flexibilität, Veränderungswege

Zur Beschreibung von Organisationen wird meist der Systembegriff herangezogen (vgl. R.MAYNTZ, a.a.O., S.40ff.):

Organisationen lassen sich als zielgerichtete soziale Systeme betrachten.

*"Ein System ist ganz allgemein ein Ganzes, das aus miteinander in wechselseitigen Beziehungen stehenden Elementen zusammengesetzt ist. Die jeweils besondere Beschaffenheit seiner Elemente, ihr Anordnungsmuster und die Beziehungen zwischen ihnen bedingen die konkrete Eigenart eines Systems. Innerhalb eines Systems wirkt die Veränderung eines Elementes auf die anderen Elemente fort. Ein System besitzt ein gewisses Maß an Integration und Geschlossenheit. Es hat eine Grenze, die es von der Umwelt trennt, steht jedoch mit dieser Umwelt in wechselseitigen Beziehungen."* (S.40f.)

Stabilität und Gleichgewicht sind wesentliche Zustände, deren Aufrechterhaltung und Erzielung ein System anstrebt.

Die Analyse einer Organisation kann auf drei Ebenen erfolgen:<sup>2</sup>

## 1. Analyse der formalen Organisation

Die Bezeichnung 'formal' bezieht sich auf die Aspekte einer Organisation, die rational gestaltet und beabsichtigt sind und rational-formal zur Stabilität einer Organisation beitragen.

Das Instrumentarium dieser Analyse ist eine Untersuchung der Organisation von außen mittels Dokumentenanalyse, Befragung und distanzierter Beobachtung.

## 2. Analyse der informellen Organisation und der Auswirkungen der Organisation

Es geht um das tatsächliche Geschehen in einer Organisation, um das konkrete Handeln, Denken und Wünschen bei den Mitgliedern und ihren Interaktionen und um die realen Auswirkungen dieses Geschehens auf der Zielebene, auf die einzelnen Mitglieder und ihre Interaktionen. Das Instrumentarium dieser Analyse ist teilnehmende Beobachtung in der Organisation über eine längere Zeit und Kommunikation mit den Organisationsmitgliedern.

## 3. Analyse der tatsächlichen Gestaltungs- und Veränderungsmöglichkeiten in einer Organisation

Eine solche Analyse setzt aktive, auf Veränderungen zielende Mitarbeit in der Organisation voraus und beruht auf der Reflexion der praktischen Veränderungsbemühungen.

---

<sup>1</sup> 'Organisation' und 'Institution' gelten oft als synonyme Begriffe. Da in der Soziologie der Begriff 'Organisation' gebräuchlicher ist, wird er auch hier verwendet.

<sup>2</sup> Die Darstellung der drei Ebenen der Organisationsanalyse findet sich bei: SCHWEITZER u.a.: Über die Schwierigkeit, soziale Institutionen zu verändern. Frankfurt/M. 1976. Das Buch enthält eine beispielhafte Analyse eines Kinderheimes.

## 2. Aspekte zur Analyse der formalen Organisation

### 2.1 Ziele von Organisationen

In Organisationen gibt es verschiedene Zielaspekte:

- festgelegte Ziele,
- normative Orientierungen, die sich zweckhaft zur Erreichung von Zielen gebildet haben,
- Funktion der Organisation für die weitere Umwelt bzw. für die Gesellschaft.

Wo es Ziele gibt, gibt es in der Regel auch Wege der Ziel- bzw. Erfolgskontrolle, die der Feststellung von Annäherung an und Abstand von den beabsichtigten Zielen dienen.

#### 2.1.1 Festgelegte Ziele als zentrale Bestimmung von Organisationen

Jede Organisation wurde gegründet und besteht, um in kooperativer Zusammenarbeit bestimmte Ziele zu erreichen, die meist auch schriftlich fixiert sind.

Pädagogisch-therapeutische Organisationen haben das allgemeine Ziel,

*"auf bestimmte Weise auf eine Personengruppe einzuwirken, die zu diesem Zweck - zumindest vorübergehend -- in die Organisation aufgenommen wird" (R.MAYNTZ, a.a.O., S.50).*

Meist sind diese Ziele näher definiert; z.B.

- Schule soll der Vermittlung von Bildung und Ausbildung dienen
- Im Strafvollzug soll eine inhaftierte Person fähig werden, *„künftig in sozialer Verantwortung ein Leben ohne Straftaten zu führen“* (StVollG§2)

#### 2.1.2 Normative Orientierungen in Organisationen

In Organisationen bilden sich zweckhafte normative Orientierungen, die oft auch aus ihren formalen Strukturen erwachsen, z.B.

- Leistungsorientierung in der Schule
- Sicherheit und Ordnung im Strafvollzug

#### 2.1.3 Funktionen von Organisationen

*"Als Funktion einer Organisation versteht man ihre Wirkung innerhalb des sie umfassenden Systems der Gesellschaft."* (R.MAYNTZ, S.58)

Als offenes System steht jede Organisation in wechselseitigen Beziehungen mit der Umwelt; an jede Organisation werden gesamtgesellschaftliche Erwartungen gerichtet. Diese Erwartungen entsprechen oft den festgelegten Zielen oder auch den normativen Orientierungen.

Oft sind diese Erwartungen auch verdeckt, bzw. die gesellschaftliche Funktion einer Organisation läßt sich aus ihrer formalen und informellen Struktur erfassen. Beispiele:

- Organisationen mit einer strengen hierarchischen Gliederung fördern bei ihren Mitgliedern Haltungen von Unterwürfigkeit und Anpassung
- Leistungs- und Selektionsorientierung in der Schule verstärkt individualistisches Konkurrenzverhalten.
- Pädagogische Organisationen haben allgemein die Funktion, die zu erziehenden Mitglieder in dem Sinne zu sozialisieren ("sekundäre Sozialisation", "Resozialisierung"), daß diese sich in die bestehende Gesellschaftsstruktur integrieren
- Organisationen im „Resozialisierungs“-Bereich (Gefängnis, psychiatrische Anstalten, Heime) haben die Funktion, die Gesellschaft vor Menschen zu schützen, die als ordnungsgefährdend betrachtet werden.

### **2.1.4 Erfolgskontrolle**

Jede Organisation muss, um ihr Bestehen zu rechtfertigen, zumindest zeitweise nachweisen, dass sie Erfolg hat, dass sie ihren festgelegten Zielen näher gekommen ist und den Erwartungen der Umwelt gerecht geworden ist. Mechanismen der Erfolgskontrolle haben sich oft eingebürgert; die Notwendigkeit, Erfolg nachzuweisen, kann einen starken Raum in einer Organisation einnehmen.

- Erfolg wird häufig quantitativ-statistisch nachzuweisen versucht:
  - die Anzahl der Schüler einer Schule und der Studenten einer Universität mit gelungenem Abschluss,
  - Anzahl und quantitatives Verhältnis von Sozialarbeiter- und Psychologen-Stellen in einer "Resozialisierungs"-Organisation als Anzeichen von Resozialisierungsbemühungen
- Im Strafvollzug gelten Ausbruch und das Entdecken von Dingen, die nicht sein sollten, als grobes Anzeichen von Misserfolg, was als Konsequenz zu Veränderungen in der Leitungshierarchie führen kann.

## **2.2 Strukturen in Organisationen**

Jede Organisation hat einen strukturierten Aufbau, in dessen Rahmen ihre Mitglieder kooperieren; d.h. organisatorische Kooperation zeichnet sich aus durch Arbeitsteilung, Rollenverteilung und Regelungen in Bezug auf das Zusammenwirken aus.

### **2.2.1 Rollenzuweisungen durch Arbeitsteilung**

An Mitglieder in Organisationen werden festgelegte rollenspezifische Erwartungen an ihre individuellen Beiträge zur Zusammenarbeit gerichtet.

Solche Rollenzuweisungen drücken sich meist in den Berufsbezeichnungen aus:

- Ein Lehrer hat zu unterrichten, ein Schüler hat zu lernen.
- Direktoren und Leiter haben zu leiten.

Ein wichtiger Aspekt bei Rollenzuweisungen ist das geregelte Ausmaß des individuellen Handlungsspielraumes.

### **2.2.2 Kommunikationsstrukturen**

Kommunikationsstrukturen sind Mittelungswege in Organisationen, über die Rollenträger sich gegenseitig informieren und zur Erreichung von Zielen beitragen; Regelungen über das Zusammenwirken verschiedener Rollenträger; z.B.

- kommunikativer Austausch in regelmäßigen Konferenzen
- ein Abteilungsleiter informiert regelmäßig Chef und Untergebene

### **2.2.3 Hierarchisierung**

Die Hierarchisierung in einer Organisation bezieht sich auf

- die Verteilung und Abstufung von Macht- und Verantwortungspositionen,
- die Zuteilung von Einflusschancen für die Regelung wichtiger Organisationsprinzipien,
- die abgestufte Verteilung von Rechten und Pflichten in Bezug auf die Interaktion von Organisationsmitgliedern.

Hierarchisierungen bestehen z.B. zwischen

- Schuldirektoren, Lehrern und Schülern
- Anstaltsleiter, Abteilungsleiter, Patient

### **2.2.4 Ausmaß der Formalisierung**

In Organisationen bildet sich eine Formalisierung bzw. Regelmäßigkeit in Bezug auf Rollen, Kommunikationswege und Hierarchisierungen.

Die Formalisierung kann stärker oder schwächer ausgeprägt sein. Auf der einen Seite steht eine deutliche Fixierung durch Regeln; auf der anderen Seite können aber auch mehr individuelle Freiräume zugelassen sein.

### **2.2.5 Gruppeneinteilung**

Organisationen sind in Gruppen unterteilt:

- räumlich abgegrenzte, überschaubare Gruppen, meist mit Mitgliedern verschiedener Rollen, als relativ eigenständige Organisationseinheiten, z.B.:
  - Schulklassen mit Klassenlehrer,
  - Stationen in Anstalten.
- Gruppen mit gleichgestellten Rollenträgern, z.B.:
  - alle Lehrer,
  - "Mittelbau" an der Uni;solche Gruppen werden häufig durch "Vertreter" in Gremien aktiv.
- Arbeits- und Teamgruppen: Organisationsmitglieder mit unterschiedlichen Rollen treffen sich in einer überschaubaren Kleingruppe, um für Teile organisatorischer Ziele zusammenzuarbeiten.

### **2.2.6 Der Eintritt von Mitgliedern in eine Organisation**

Für den Eintritt von Mitgliedern in eine Organisation gibt es formale Eintrittsvoraussetzungen, z.B. Schulreife, Hochschulreife, Numerus clausus, gerichtliche Verurteilung

Menschen haben subjektive Einstellungen und Motivationen zum Eintritt in eine Organisation, z.B.

- Vorkenntnisse und Vor-Urteile über eine Organisation
- Berufsmotivationen zum Erzieherberuf

Es gibt geregelte AufnahmeprozEDUREN in Organisationen („Initiationsriten“).

## **2.3 Veränderungsmöglichkeiten und -prozesse**

Organisationen können sich in allen bisher aufgezählten Aufgaben verändern, und zwar sowohl in Bezug auf ihre festgelegten Ziele und ihre Funktionen sowie auch in Bezug auf Rollenverteilungen, Kommunikationswege, Hierarchisierungen.

Wichtige Aspekte in Veränderungsprozessen sind:

### **2.3.1 Festgelegte Regelungen**

Es gibt festgelegte Regelungen dazu, wer wie, wann und in welcher Richtung Teile einer Organisation verändern kann. Dabei geht es insbesondere um die Verteilung von Einflusschancen, z.B.

- autoritäre vs. demokratische Formen von Veränderungsmöglichkeiten
- Organisierung von Mitbestimmung

### **2.3.2 Rigidität vs. Flexibilität in einer Organisation**

Die verschiedenen Grundlagen einer Organisation können mehr rigide fixiert sein oder auch flexibler veränderbar sein.

### **2.3.3 Aufrechterhaltung von Stabilität**

Organisationen streben als 'Systeme' dazu, sich selbst zu erhalten und Stabilität zu bewahren.

Stabilität kann aufrechterhalten werden

- durch rigide Fixierung von Organisationsprinzipien, durch Aufrechterhaltung des "status quo",
- durch Veränderungen, die zu Stabilität auf einem anderen Niveau führen.

Stabilität kann zeitweilig vermindert werden, was oft mit Veränderungen notwendig gegeben ist; sie kann über lange Zeit geringer werden, was zu Zerfallsbedrohungen der Organisation führen kann.

### **3. Zur Analyse der informellen Organisation**

Bei der Analyse der informellen Organisation geht es um die Analyse des tatsächlichen Geschehens in der Organisation und der Bedingungen, die das tatsächliche Geschehen bestimmen.

Die formalen Aspekte einer Organisation ‚stehen auf dem Papier‘. Sie müssen in Handlungen der Organisationsmitglieder und in ihre Interaktionen umgesetzt werden.

Dazu interpretiert jedes einzelne Organisationsmitglied die formalen Aspekte für sich, wobei in die Interpretationen auch immer eigene Bedürfnisse hineinwirken, und es handelt dann gemäß seiner Interpretationen der formalen Aspekte.

Den individuellen Interpretationen und Handlungsorientierungen können auch durch Konsensus erzielte gemeinsame Interpretationen mehrerer Organisationsmitglieder zugrundeliegen; solche Interpretationen können auch aufgrund fremder Autoritätsmacht und eigener Autoritätshörigkeit ‚von oben‘ übernommen werden. Objekte solcher Interpretationen und Handlungsorientierungen sind auch immer andere Organisationsmitglieder als Interaktionspartner.

#### **3.1 Informelle Aspekte auf der Zielebene**

##### **3.1.1 Ziel- und Norminterpretationen**

Ziele sind häufig nur sehr allgemein formuliert, z.B.

- Bildung
- Resozialisierung;

Zwischen Zielen, Normen und Erwartungen der gesellschaftlichen Umwelt bestehen in den gegenwärtigen pädagogisch-therapeutischen Organisationen starke Widersprüche:

- Leistungs-/Selektionsorientierung vs. individuelle Förderung aller Schüler
- Straf- und Sicherheitsorientierung vs. Erziehungs- und Resozialisierungsorientierung in Heimen, Strafanstalten, psychiatrischen Anstalten.

Der Raum für individuelle Interpretationen auf der Zielebene ist also groß.

Bemühungen um Konsensus in Zielinterpretationen stehen in Organisationen häufig auf der Tagesordnung.

##### **3.1.2 Informelle Ziele aus individuellen Bedürfnissen**

Organisationsmitglieder bringen aus ihren individuellen Bedürfnissen informelle Ziele für ihr Handeln in der Organisation mit, z.B.

- Suche nach sozialer Anerkennung
- Wünsche zu möglichst konfliktfreien Kommunikationen
- Macht- und Herrschaftsbedürfnisse
- Streben zu beruflichem Aufstieg

##### **3.1.3 Informelle Ziele durch Konsens von Gruppen in Organisationen**

Gruppen in Organisationen entwickeln durch Konsensusbemühungen informelle Ziele und Normen für Handlungsorientierungen ihrer Gruppenmitglieder, z.B.

- Ablehnung von "Strebertum" in Schülergruppen
- emotionale Distanzierung und uniformierte Kleidung bei Ärzten, Schwestern und Dichtern

##### **3.1.4 Informelle Formen der Erfolgskontrolle**

Jedes Organisationsmitglied wünscht für sich Bestätigungen dafür, dass es durch sein Handeln in der Organisation Erfolg hat. Was einzelne Organisationsmitglieder als 'Erfolg' betrachten, kann natürlich sehr unterschiedlich sein.

Für jedes Mitglied stellt sich individuell die Frage der Erfolgskriterien. In vielen pädagogischen Organisationen stehen einzelnen Mitglieder kaum statistisch-quantitative Erfolgskriterien zur Verfügung, worauf sie sich dann um so mehr auf individuelle Erfolgskriterien stützen.

Beispiele für individuelle Erfolgskriterien und Erfolgsstreben:

- Übereinstimmung mit den Vorstellungen und Interpretationen der Organisationsleitung,
- Unauffälligkeit und Ordnung mit wenig Störungsmeldungen bei der Betreuung einer Personengruppe
- Anzahl der Personen, mit denen man eine gute Beziehung hat

## **3.2 Informelle Aspekte auf der Strukturebene**

### **3.2.1 Rolleninterpretationen**

Freiräume in offiziellen Rollenzuweisungen und widersprüchliche Erwartungen an einen Rollenträger ermöglichen und erfordern individuelle Interpretationen bezüglich der eigenen Rolle. Die Fähigkeit, über die Rollenerwartungen der Umwelt die eigene Rolle selbstfindig interpretieren zu können, gilt als Fähigkeit zur "Rollendistanz" (vgl. L. KRAPPMANN, Soziologische Dimensionen der Identität, Stuttgart 1973, S.133ff.).

Rollen werden nicht nur formal festgelegt; in jeder Kommunikationsbeziehung und in jeder Gruppe entstehen aufgrund der gegenseitigen Interaktionserfahrungen weitere Rollenerwartungen, z.B.:

- Ein Schüler, der weniger gute Leistungen erbracht hat, gilt als "schlechter Schüler", gegenüber dem Mitschüler sich besser fühlen können und gegenüber dem ein Lehrer eventuell keine mangelnden didaktischen Fähigkeiten einzugestehen braucht.
- "Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht." Ein Individuum, bei dem einmal Versagen wahrgenommen wird, wird verstärkt kontrolliert.
- Interaktionsmäßig entstandene Rollenerwartungen drücken sich oft durch psychologische Adjektive vor der offiziellen Rollen-Berufs-Bezeichnung aus: der kollegiale Lehrer, der autoritäre Direktor, der willige Patient, der aggressive Schüler

### **3.2.2 Kommunikationswege**

Organisationsmitglieder verschiedener Stufen stehen neben offiziellen Zusammenkünften mehr oder weniger intensiv in Gesprächskontakt, wobei Informationen, Ratschläge u.ä. bezüglich der Organisation ausgetauscht werden. Die Auswirkung dieser informellen Kommunikationen kann in einer Organisation u.U. stärker sein als die Auswirkungen der formalen Kommunikation, z.B.:

- Mitglieder entwickeln persönlichen Beziehungen, die gegenseitige Gefühle von Anerkennung bewirken und zur Kooperation "über alle Regeln hinaus führen können.
- Maßgebliche Mitglieder pflegen Meinungsaustausch und Entscheidungsplanung 'unter der Hand'.
- Mitgliedern werden durch kursierende Gerüchte verunsichert.

### **3.2.3 Hierarchisierung**

Die informelle Hierarchisierung läuft neben der offiziellen her, z.B.:

- Ein Skatfreund eines Direktors kann auf eine Schulorganisation eventuell mehr Einfluss haben als der stellvertretende Direktor.
- Formelle Hierarchieabstufungen können mit großer sozioemotionaler Distanz verbunden sein; sie können bei guten sozioemotionalen Kontakten aber auch fast unwichtig werden.

### **3.2.4 Formalisierung und Regelmäßigkeit**

Das Einhalten der formal fixierten Regelungen kann rigide sein, so dass Regelverstöße immer Sanktionen nach sich ziehen.

Regelungen können nachsichtig gehandhabt werden, so dass Verstöße nicht geahndet werden, so lange es bei einzelnen und weniger auffälligen bleibt.

Regelungen können aber auch ‚nur auf dem Papier‘ stehen und in der Praxis ohne Auswirkungen sein.

### **3.2.5 Gruppenbildungen**

Aus informellen Kommunikationen und persönlichen Beziehungen können auch informelle Gruppen in Organisationen entstehen, oft auch: ein wenig abwertend als ‚Cliques‘ bezeichnet. Informelle Gruppen können aus demselben Mitgliederkreis bestehen wie formale Gruppen (z.B. bei Arbeitsteams). Sie zeichnen sich aber durch eine über Arbeitsnotwendigkeiten hinaus gehende Intensivierung von Beziehungen aus.

## **3.3 Veränderungsmöglichkeiten auf informeller Ebene**

### **3.3.1 Informell strukturierte Wege von Veränderungen**

Die Frage, wer wie wann in welcher Richtung Elemente einer Organisation verändert, erhält vielleicht nach einer Analyse der informellen Strukturen eine ganz andere Antwort als nach einer Analyse der formalen Strukturen.

### **3.3.2 Rigidität vs. Flexibilität**

Neben dem Ausmaß von Flexibilität in Bezug auf die formalen Ziele und Strukturen ist die psychische Flexibilität der einzelnen Organisationsmitglieder in Bezug auf ihre Ziel- und Rolleninterpretationen, Wandlungsorientierungen und Handlungen wichtig ebenso wie die Flexibilität der Interaktionen und Gruppenbildungen.

### **3.3.3 Stabilisierungstendenzen**

Die Stabilität einer Organisation ist kaum etwas, was durch formale Regelungen festlegbar oder eindeutig überprüfbar ist. Mitgliederwechsel führt immer zu Minderungen in den informellen Aspekten einer Organisation.

Stabilität bzw. Gleichgewicht kann immer nur aus den informellen Organisationsgegebenheiten resultieren und lässt sich auch fast nur informell subjektiv bzw. intersubjektiv erspüren.

Die Sorge um die nie gesicherte Stabilität kann in Organisationen leicht zu einem rigiden Festhalten an bestehenden Ordnungen führen.

Das Ausmaß von Veränderbarkeit einer Organisation ist wesentlich vom gesamten Ausmaß an Flexibilität abhängig, d.h. von der Toleranz, Unsicherheiten positiv ertragen zu können, und von Fähigkeit, in Unsicherheiten kreativ handeln zu können; denn Veränderungen führen immer zu einer zeitweiligen Reduzierung von Stabilität.



## 4. Auswirkungen der informellen Organisation

### 4.1 Ein fundamentaler Widerspruch in pädagogischen Organisationen

In nahezu allen Organisationen mit pädagogisch-therapeutischer Orientierung (Schule, Universität, Heimerziehung, Strafvollzug, psychiatrische stationäre Versorgung) findet sich ein fundamentaler Widerspruch, der sich in etwa als Widerspruch darstellt zwischen

- einer Orientierung auf das Subjekt, das sich selbst entfaltet und nach eigenem Ermessen Kommunikation gestaltet, und
- einer Orientierung auf das Objekt, das verwaltet, kontrolliert und angepasst werden muss,.

Dieser Widerspruch wirkt sich auf verschiedenen Ebenen aus, wie nachfolgend dargestellt wird.

#### 4.1.1 Auf der organisationssoziologischen Strukturebene

Das **Prinzip der Erziehung** steht dem Prinzip der Verwaltung gegenüber. Erziehung sei hier emanzipativ begriffen: als Ermöglichung von Subjektivität und Selbstverwirklichung, wobei der Inhalt von Subjektivität niemals von außen gesetzt werden kann und damit auch von außen nicht planbar ist, sondern wo das Individuum selbst seine unvorhersehbaren Wege sucht. M.E. kann man darauf vertrauen, dass echte Selbstverwirklichung nicht in individualistischer Selbsterhöhung endet, sondern auf kommunikativ-kooperatives Zusammensein und -wirken zielt.

Dem **Verwaltungsprinzip** nach ist jedes Organisationsmitglied ein Objekt, eine ‚Nummer‘. Um in der Verwaltung eine größere Menschenmenge überschaubar zu halten, muss jedes Organisationsmitglied im Prinzip kontrollierbar sein; Unvorhersehbarkeiten und Abweichungen stellen unliebsame Störungen dar. Individuelles von Organisationsmitgliedern interessiert nur, soweit es auf statistisch abfragbare Daten reduzierbar ist: Noten, Punkte aus Multiple-Choice-Klausuren, Begehen krimineller Delikte: ja oder nein, Status nach der Höhe der zuletzt bestandenen Prüfung.

Das Verwaltungsprinzip wird formal verstärkt durch zwei Gegebenheiten:

- Je größer die Organisation, je größer und unüberschaubarer die Menge der Mitglieder, desto mehr formalisierte Regelungen werden notwendig, desto mehr ‚Nummern‘ sind zu verwalten, desto intoleranter wird die Haltung gegenüber Abweichlern mit der Rationalisierung „Wenn das alle so machen würden, wo kämen wir denn dahin“.
- Je strukturierter und dringender die Anforderungen der gesellschaftlichen Umwelt sind, desto stärker sind Vorgänge innerhalb der Organisation zu kontrollieren. Z.B.: Hohe Anforderungen und gesetzliche Regelungen existieren in Bezug auf Sicherungssysteme im Strafvollzug.

*„Die Doktrinen der Demokratie und des Liberalismus, die unserem Staate zugrundeliegen, haben sich kaum auf unsere bürokratische Organisationen ausgewirkt.“* (THOMPSEN, zit. nach G. LOHMANN / F. PROSE, Organisation und Interaktion in der Schule, Köln 1975, S.34f.)

Das Erziehungsprinzip kann dagegen bei folgenden formalen Gegebenheiten zum Zuge kommen: durch die Bildung überschaubarer und sich selbst regulierender Gruppen, wenn das Gruppenleben durch gegenseitige persönliche Beziehungen konstituiert wird und formale Regelungen eine geringere Bedeutung haben und wenn der Gruppe von der sozialen Umwelt her mehr Eigenverantwortlichkeit zugestanden wird als Kontrolle ausgeübt wird.

#### 4.1.2 Auf der Ebene der Organisationsziele

Zielorientierungen, Organisationsmitglieder kollektiv anzupassen, stehen Zielorientierungen gegenüber, die auf Selbstverwirklichung und Individuation zielen.

- In der Schule existiert der Widerspruch zwischen einer Anpassung an kollektive Leistungsnormen (Leistungs- und Selektionsorientierung) und dem Bemühen um individuelle Bildung, die sich u.a. ausdrücken mag in der Entfaltung von Selbst- und Mitbestimmungsfähigkeiten.
- Im "Resozialisierungs"-Bereich steht die Orientierung, die anvertrauten Mitglieder, denen Abweichung von sozialen Normen angelastet wird, in öffentlicher Unauffälligkeit zum Schutz der Gesellschaft sicher zu verwahren, einer Orientierung gegenüber, der es um psychosoziale Aufbau von Individuen, um ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ geht.

### 4.1.3 Auf der Ebene der gesellschaftlichen Funktion von Organisationen

Auf der einen Seite steht die Funktion '**Anpassung bzw. Unterordnung an die bestehende Gesellschaftsstruktur**': Ein wesentliches Merkmal der bestehenden Gesellschaft ist die hierarchische Staffelung von Gewinnchancen. Um diese Staffelung zu bejahen, muss das Individuum die Möglichkeit sehen, in dieser Hierarchie aufsteigen zu können, und muss dementsprechend aufstiegsorientiert sein, wobei das Kriterium für Aufstiegschancen die Erfüllung kollektiver Leistungsnormen ist (Bestehen von Prüfungen). Wenn zu viele aufsteigen – die gesellschaftlichen Gewinne vermehren sich nicht, und die höheren Gewinnchancen sollen immer nur wenigen vorbehalten sein –, muss das Erfüllen der Aufstiegschancen eröffnenden Normen erschwert werden („Akademikerschwemme“, soziale und leistungsnormative Verschärfung von Studienbedingungen, Lehrstellenknappheit). Individuen und Gruppen, die nicht an den normierten Möglichkeiten des Aufstiegs teilnehmen (können), werden ‚abgeschrieben‘ bzw. zu öffentlicher Unauffälligkeit oder öffentlicher Randständigkeit verurteilt. Die Bedrohung und eventuell die Entlarvung der Aufstiegsorientierung, welche von ihren Existenzen ausgehen, soll verhindert und ‚unter den Teppich gekehrt‘ werden.

Auf der anderen Seite steht die Funktion '**Entfaltung von Selbst- und Mitbestimmung in der Gesellschaft**': Individuen und Gruppen, die sich selbst entfalten, tun dies nicht für sich: sondern wirken eigenständig in der weiteren Umwelt; sie gestalten Umwelt in ihrem eigenen Sinne mit. Da Ziele von Selbstverwirklichung kaum von außen vorhersehbar und steuerbar sind, impliziert Selbst- und Mitbestimmung immer unvorhersehbare Änderungsmöglichkeiten in der Gesellschaft; Gesellschaftsstrukturen könnten sich ändern.

## 4.2 Sozialisation

Sozialisation in einer Organisation bedeutet: Jedes Mitglied ändert sich dadurch, dass es als Mitglied in einer Organisation aktiv ist (vgl. die Begriffe "sekundäre Sozialisation", "tertiäre Sozialisation", "berufliche Sozialisation"). Die Änderungen beziehen sich auf vier Ebenen:

### 4.2.1 Erwerb von Handlungsgewohnheiten

Ein Mitglied wiederholt im Sinne der Arbeitsteilung und seiner Rollenausführung viele Aktivitäten regelmäßig. Diese Aktivitäten können zu eingeschliffenen Gewohnheiten und teilweise zu automatisierten Handlungen werden. Sie können sogar zu spezifischen biophysischen Prägungen führen; vgl. z.B. der Unterschied in den Händen von Maurern und Akademikern.

### 4.2.2 Bildung bzw. Änderung von Motivationen

Ein Mitglied kann im Laufe seiner Mitarbeit in der Organisation spezifische Motivationen erwerben, verändern, verinnerlichen, z.B.:

- Frustrationen können Anpassungs- und Hörigkeitsstrebungen fördern oder können zu einem inneren Rückzug aus einer Organisation und zu einer alleinigen Handlungsorientierung an finanziellen Erfolgen führen.
- Misserfolge in der Schule können bei einem Schüler zur Minderung seiner Leistungsmotivation führen.
- Motivationen können durch spezifische Erfahrungen von sozialer Anerkennung in einer Organisation verstärkt werden.

### 4.2,3 Bildung bzw. Änderung von Bewusstseinsinhalten, Einstellungen

Die von Organisationserfahrungen geprägten Einstellungen können sich auf andere Organisationsmitglieder, auf Organisationsstrukturen und -ziele, auf gesellschaftliche Probleme beziehen.

- Ein Strafvollzugsbeamter, der immer wieder Gefangene einschließen muss und sie also durch Einengung ihres Freiheitsraumes bestrafen muss, braucht zur Rechtfertigung dafür auf die Dauer vielleicht die Einstellung: „Die Gefangenen haben es nicht anders verdient.“

#### **4,2,4 Änderungen und Fixierungen in Bezug auf die Selbsteinschätzung**

Die Erfahrungen in einer Organisation, die Bildung von Handlungsgewohnheiten, Motivations- und Umstellungsänderungen führen letztlich auch zu Änderungen und Fixierungen in der Selbsteinschätzung bzw. im Selbstbild. Zentrale Einflüsse auf das Selbstwertgefühl gehen dabei vom Vorhandensein subjektiv empfundener Erfolgs- und Misserfolgsbestätigungen aus.

Eine "Stigmatisierung" liegt vor, wenn das Selbstwertgefühl durch häufigere Misserfolgserfahrungen erniedrigt wird, die oft mit negativen Aussagen und Einstellungen anderer Organisationsmitglieder der eigenen Person verbunden sind; z.B. das Gefühl, ein ‚schlechter Schüler‘ oder ‚abgeschriebener Krimineller‘ zu sein.

Vor allem bei pädagogischen Organisationen, die ihrer eigenen Absicht nach zur Sozialisation beitragen wollen, ist zunächst zu analysieren: Wie werden Organisationsmitglieder (auf allen Ebenen) durch die formalen und die informellen Gegebenheiten sozialisiert?

#### **4.3 Gruppenbewusstsein und -zusammenhalt**

Wesentliches Merkmal jeder informellen, überschaubaren Gruppe ist das Ausmaß ihres Zusammenhaltes bzw. der Gruppenkohäsion. Nahezu jedes Organisationsmitglied hat irgendwo den Wunsch, einer informellen Gruppe mit guter Gruppenkohäsion in der Organisation anzugehören: Eine solche Gruppe vermittelt einmal ein primäres Sicherheitsgefühl, was vor allem in einer unüberschaubaren und stärker kontrollierenden Organisation von großer Bedeutung ist; andererseits ermöglicht sie auch kooperative Handlungen und Mitgestaltungsansätze in der Organisation. Auswirkungen auf die Kohäsion informeller Gruppen haben folgende Organisationsgegebenheiten:

- räumliche Nähe bzw. Distanz: Die Wahrscheinlichkeit einer guten Gruppenkohäsion ist bei Arbeitsgruppen in einem Raum höher als bei Personen, die in verschiedenen Räumen arbeiten.
- Ein größeres Ausmaß an formalen Kommunikationswegen und -möglichkeiten begünstigt die Bildung kohäsiver Gruppen.
- Wo Mitglieder verschiedener Organisationsstufen Kontrahenten sind bzw. sich als solche empfinden, werden Gruppenbildungen ‚gegen den Feind‘ und nach dem Schema ‚die da oben - wir da unten‘ (oder umgekehrt) verstärkt; vgl. Gefangenengruppen vs. Vollzugsbeamtengruppen.

#### **4.4 Die Funktion einer Organisation für die Gesellschaft**

Die gesellschaftliche Funktion einer Organisation kann man erst erfassen, wenn man alle vorherigen Gegebenheiten einer Organisation analysiert hat: ihre formalen und informellen Aspekte, ihre Auswirkungen auf individuelle Sozialisationen und Gruppenbildungen.

In pädagogisch-therapeutischen Organisationen ist vor allem die Analyse der Ziel-Widersprüche von Bedeutung. Diese Widersprüche äußern sich auch konkret bei allen Organisationsmitgliedern in widersprüchlichen Rollenerwartungen, so ungefähr: „Sei selbständig! Fall aber nicht aus dem Rahmen!“ Auf einer Metaebene der Funktionsanalyse stellt sich dann die Frage: Welche Funktionen hat die Tatsache der Widersprüche an sich?

## **5. Analyse der Veränderungsmöglichkeiten in einer Organisation**

### **5.1 Planung von Veränderungen**

Die erste Frage ist: Welches Ziel bzw. welche Ziele sollen beim Wirken einer Organisation im Vordergrund stehen? Müssen bisher vernachlässigte Ziele mehr hervorgehoben und/oder mehr spezifiziert werden? Müssen neue Ziele ergänzt werden, alte gestrichen werden? Zur Beantwortung dieser Frage in pädagogischen Organisationen erscheinen pädagogische Grundsatzdiskussionen erforderlich. Eine Diskussion mag schwanken zwischen der Formulierung utopischer Ziele und der realisierbarer Ziele.

Eine zweite Frage, die mehr die gesellschaftliche Realität von Organisationen berücksichtigt, wird sich auf die Widersprüche in der Zielebene einer Organisation beziehen: Wie weit sind die Widersprüche aufzuheben? Welche Funktion hat eine Bewusstmachung der Widersprüche? Wie kann man mit Widersprüchen umgehen?

Bei der Planung von Veränderungen auf der Strukturebene einer Organisation ist darauf zu achten, dass ein im Sinne der Ziele erwünschtes Handeln von Mitgliedern innerhalb der Organisation eingeübt bzw. verwirklicht werden kann, z.B.

- Sollen Schüler Kooperationsfähigkeit lernen, so müssen sie in der Klasse und Schule viele Gelegenheiten haben, Aufgaben kooperativ zu lösen.
- Sollen Lehrer lernen, individuell auf Schüler einzugehen, so müssen dementsprechende Klassengrößen vorhanden sein.
- Das Angebot gemeinsamer Sportstunden für Gefangene, Vollzugsbeamte, Sozialarbeiter und Psychologen könnte zur fruchtbaren Erweiterung informeller Kommunikationen führen.

### **5.2 Durchführung von Veränderungen**

Wie schon erwähnt, setzt die Durchführung von Veränderungen eine aktive Mitarbeit in einer Organisation voraus. Der Weg von Veränderungen lässt sich etwa so skizzieren: Ein Individuum bzw. eine Gruppe handelt in einer Organisation verändert, d.h. nicht den bisherigen formalen und informellen Regeln entsprechend; auf dieses Handeln folgen Reaktionen: Tadel, Lob, Sanktionen, stillschweigendes Übergehen mit Duldungs- oder Entwertungscharakter, Bestätigungen; diese Reaktionen sind zu analysieren in Bezug auf die Frage: Wie sind Veränderungen möglich?

## Literatur:

### 1. Einführungen in die Organisationssoziologie und –psychologie

LAPASSADE,G.: Gruppen, Organisationen, Institutionen, Stuttgart 1972

Ein empfehlenswertes, anregendes Buch: historisch orientiert; neben der Darstellung organisationssoziologischer Aspekte werden auch Entwicklung und Problemstellung der Gruppendynamik dargestellt; marxistische Stellungnahmen zum Organisationsproblem werden behandelt; ein Kapitel geht auch auf Fragen einer "institutionellen Pädagogik" ein.

MAYNTZ,R.: Soziologie der Organisationen, Hamburg 1963

Das Buch ist eine nützliche Einführung in die soziologische Analyse von Organisationen. Hervorgehoben seien die Abschnitte:

III, 2: Organisation als soziales System

III, 6: Organisationstypologie

IV: Organisationen und ihre Ziele

V: Struktur der Organisation

VI: Mitglieder der Organisation

VII: Zweckmäßigkeit der Organisation

ETZIONI,A: Soziologie der Organisationen, München 1967

Das Buch enthält eine allgemeine soziologische Analyse von Organisationen.

v.ROSENSTIEL,L../MOLT,W./RÜTTINGER,B.: Organisationspsychologie, Stuttgart 1975 (Urban-TB 501)

Das Buch ist vor allem eine gute Einführung in die Betriebspsychologie. Es gibt einen Überblick darüber, mit welchen Fragen sich die Betriebspsychologie befasst. Es empfiehlt sich: das Buch in einer kritischen Haltung gegenüber der Betriebspsychologie zu lesen.

Vor allem sei auf folgende Abschnitte hingewiesen:

1.4 Implizite Persönlichkeitstheorien verschiedener Organisationskonzepte

Kap. 2 Gruppe und Organisation

Kap. 3 Organisation und Sozialisation

5.5 - 5.8 Wirkung von Führungsstilen

6.2 Gleichgewicht und Dynamik in Systemen

### 2. Schule als Organisation

PLTER,H.: Die Schule als soziale Organisation, Weinheim 1975

Die soziologische Organisationsanalyse wird in zentralen Aspekten auf die Schule angewandt.

LOHMANN,C./PROSE,F.: Organisation und Interaktion in der Schule, Köln 1975

Im ersten Teil wird Schule unter einigen organisationssoziologischen Aspekten analysiert. Die Widersprüche in der Schule werden vorwiegend unter dem Aspekt 'bürokratische vs. erzieherische Organisation' hervorgehoben. Hervorzuheben ist auch: die Analyse von schulpolitischen Dokumenten (Kap. 1.3) und die Erörterung eines Aufbaus schulischer Autonomie (Kap. 1.4)

HÄNSEL,D.: Die Anpassung des Lehrers, Weinheim 1975

Hervorzuheben ist das Kap. 3: Die widersprüchlichen Ziele in der Schule werden dargestellt als Ausdruck und Reflexion gesellschaftlicher Widersprüche.

Zur Theorie der Schule, Weinheim 1969

darin die Aufsätze:

FÜRSTENAU,P.: Zur Psychoanalyse der Schule als Institution Lehrer-Schüler-Interaktionen werden auf Grundlage der psychoanalytischen Theorie als Wiederholung ("Übertragung") triebbestimmter Eltern-Kind-Interaktionen dargestellt.

FÜRSTENAU,P.: Neuere Entwicklungen der Bürokratieforschung und das Schulwesen. Ein organisationssoziologischer Beitrag: Wie könnte Schule als Organisation strukturiert sein, wenn sie anstatt nach dem klassischen Bürokratie-Modell nach dem Human-Relations-Modell strukturiert wäre, das von der Eigenständigkeit von Gruppen ausgeht?

MÜLLER,C.W.: Die Stellung des Schülers an unseren Schulen

WELLENDORF,F.: Formen der Kooperation von Lehrern in der Schule

FURCK,C.: Innere oder äußere Schulreform?

HAMPEL,C.: Materialien zur Hospitationsnachbereitung, Darmstadt 1976

Eine Sammlung von Berichten und Aufsätzen zur Schulwirklichkeit und Schultheorie, u.a. auch theoretische Beiträge zur Schule als Organisation

KÖHLER,G. (Hrsg.) : Wem soll die Schule nützen? Frankfurt/M 197 , (Fischer-TB 1474)

Das Buch enthält Auseinandersetzungen um die hessischen Rahmenrichtlinien. Hingewiesen sei auf die Aufsätze:

BECKER,E./JUNGBLUT-ZIERMANN,I.: Die soziale Kompetenz des Lehrers, S.111

DIETZE,L.: Schulreform zwischen Schulverwaltung und betroffener Basis

SCHERER,H.: Lernziel: Selbstbewusstsein und Solidarität

### **3. Universität**

Einige Aufsätze zum Theorie-Praxis-Verhältnis in der Hochschuldidaktik:

"Die Angst vor der Theorie", in: Sozialmagazin, 6/1977, S.12ff. und Leserbriefe dazu in den Heften 8/1977, S.4, S.5, 9/1977, S.5

VOPEL,K.W.: Zur Theorie der themenzentrierten interaktionellen Methode, in: Blickpunkt Hochschuldidaktik, Heft 25, 1972, S.1-34

### **4. Organisationen im "Resozialisierungs"-Bereich, allgemeine Literatur**

GOFFMAN,E.: Asyl, über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen, Frankfurt/M 1973

In diesem Buch konzipiert der Autor den Begriff der "totalen Institution". Er beschreibt in allgemeinen sozialpsychologischen Begriffen, was mit 'Insassen' solcher Institutionen geschieht und welche Rolle und Funktion das Personal in der Interaktion mit den 'Insassen' hat.

Ein grundlegendes Buch für die Organisationsanalyse von Heimen, Gefängnissen, psychiatrischen Anstalten.

v.WOLFERSDORFF-EHLERT,C.: Beratung in der Erziehungshilfe und Resozialisierung, in: HORNSTEIN,W. u.a. (Hrsg.) : Beratung in der Erziehung, Band 2, Frankfurt/M 1977, S.545ff. (Fischer-TB 6347)

Jugendliche unter Zwang. Zur Fragwürdigkeit geschlossener Institutionen, Konstanz 1974

## 5. Heimerziehung

SCHWEITZER,H./MÜHLENBRINK,H./SPÄTF,K.H.: Über die Schwierigkeit, soziale Institutionen zu verändern, Frankfurt 1976

Die Autoren berichten über ein Aktionsforschungsprojekt in einem Kinderheim. Das Kapitel 4 *"Die drei Stufen der Analyse sozialpädagogischer Institutionen - dargestellt am Beispiel des "Kinderheims B."* enthält eine lesenswerte Anwendung theoretischer Konzepte aus der Organisationsanalyse auf ein konkretes Heim. Auch in Kapitel 5 wird konkretes Konfliktgeschehen in dem Heim theoretisch analysiert.

KUPFER,H. (Hrsg.) : Einführung in Theorie und Praxis der Heimerziehung, Heidelberg 1977

Organisationsanalytische Aspekte zur Heimerziehung enthält der Aufsatz:

ZIETHEN,U.: Heimerziehung im Spannungsfeld von Institution und Gesellschaft

## 6. Strafvollzug

"Tagebuch aus dem Knast", in: Sozialmagazin, 1/1977, S.12ff., S.40f.

KORN,S./HEINZ,W.: Sozialtherapie als Alibi?, Frankfurt/M 1975 (Fischer-TB 1333)

Im 3. Teil werden sozialtherapeutische Modelleinrichtungen in der BRD), Dänemark und Holland dargestellt

"Therapie im Gefängnis", Titelthema eines Heftes der Zeitschrift "Gruppendynamik", Jg. 1976, S.332 - 372

Organisationsaspekte werden besonders in den. Aufsätzen behandelt:

REHN,G.: Strukturen der sei sozialtherapeutischen Anstalt, S.343ff.

RASCH,W.: Zu den Bedingungen der Personal-Kooperation in sozialtherapeutischen Anstalten, S.352ff.

KREMER,H.:Reformpolitische Kritik an der Etablierung von sozialtherapeutischen Anstalten und Ergebnisse einer Gegenstrategie, S. 360ff.

NELLESEN,L.: Gruppendynamische Interventionen in sozialtherapeutischen Anstalten, S.366ff.

## 7. Jugendamt

KRAKAU,H.H./KLUGE,K.J.: „.... für Sozialarbeit keine Zeit“, Rheinstetten 1976