

## RAINER ZECH:

### Schule als widersprüchliche Einheit von Organisation und Unterricht - Konsequenzen für die Qualitätsentwicklung

---

Der Begriff *Organisation* hat zwei Bedeutungen. Zum einen bezeichnet er die Tätigkeit des praktischen Organisierens; in der Schule reden wir in diesem Zusammenhang z.B. von der Unterrichtsorganisation. Zum anderen meint der Begriff die Betriebsförmigkeit einer »Firma« als Bedingung formalisierter Arbeitsstrukturen. Nur um die letzte Bedeutung geht es, wenn von der *Schule als Organisation* gesprochen wird.

Gerade bei pädagogischen Berufsgruppen ist es aber immer noch üblich, Organisationen als eine Art Ansammlung von Menschen zu begreifen, die sich irgendwie individuell einigen und abstimmen müssen. Dieses Missverständnis führt in der Praxis zu vielfältigen Friktionen und Konflikten, die man dann auch wieder versucht, auf der Interaktionsebene informeller Gespräche zu lösen. Durch die Missachtung formal bereits verbindlich geregelter Verfahren entstehen Kaskaden informeller Kommunikationen, die nicht selten als persönliche Verletzungen und intersubjektive Missachtungen erlebt werden.

Zur Ermöglichung eines weitgehend störungsfreien Zusammenarbeitens ist es daher von existenzieller Bedeutung, den faktischen Unterschied von Organisation und Interaktion auch im Bewusstsein der Akteurinnen und Akteure anzuerkennen. *Organisation* sorgt dafür, *dass* Schule überhaupt stattfinden und *dass* gelernt werden kann. *Interaktion* regelt hingegen, *wie* gelernt und *wie* dabei miteinander umgegangen wird. Wenn die formalen Voraussetzungen der Organisation nicht anerkannt oder unterlaufen werden, wandern die dann zwangsläufig auftretenden Folgeprobleme automatisch in die Interaktion, wo sie aber nicht gelöst werden können und im schlimmsten Fall motivationszerstörend wirken.

Schule ist aber eine ganz besondere Organisation, die wenig mit anderen Organisationsformen wie Unternehmen, Krankenhäusern, Gefängnissen, Theatern oder Verwaltungen gemein hat. Daher wird erörtert, in welchem Verhältnis die Kernleistung Unterricht zu ihren eigenen formalen Voraussetzungen der Organisation Schule steht und wie durch die wechselseitige Abstimmung von Erwartungen und Leistungen zwischen den schulischen Subsystemen Qualitätsentwicklung nachhaltig gelingen kann.

---

#### Zur Person:



Prof. Dr. Rainer Zech, Jahrgang 1951, Geschäftsführer der ArtSet® Forschung, Bildung, Beratung GmbH, Sozialwissenschaftler und Berater für Wirtschaftsunternehmen und Nonprofitorganisationen, 1980 bis 1996 Mitarbeiter der Universität Hannover in der Ausbildung von Lehrern und Diplompädagogen, Leiter zahlreicher Forschungsprojekte, z.B. zur Schulentwicklung, Entwickler der Lernerorientierten Qualitätstestierung für Schulen (LQS®), gegenwärtig u.a. in der schulinternen Lehrerfortbildung, der Schulberatung und der Fortbildung von neu ernannten Schulleitern tätig, Veröffentlichungen u.a. zu den Themen Organisation, Qualität, Bildung und Beratung.

#### Kontakt

ArtSet®, Ferdinand-Wallbrecht-Str. 17, D-30163 Hannover

Tel.: +49 511 90969830, Fax: +49 511 90969855

E-Mail: [zech@artset.de](mailto:zech@artset.de), Internet: [www.artset.de](http://www.artset.de) und [www.artset-qualitaet.de](http://www.artset-qualitaet.de)