

**Der ganz formale Wahnsinn - Wodurch entstehen
Interessensgegensätze, Machtspiele und
Vertrauensprozesse in Schulen**

20.5.2022 in Zürich

Workshop

was sind typische Spannungsfelder zwischen denen sich Schulleitungen bewegen müssen?

Tun Sie sich zu dritt zusammen

Schreiben Sie die Spannungsfelder auf gelbe Karten

pro Punkt eine Karte

möglichst einen Halbsatz mit Verb

einigermaßen lesbar

Man fragt häufig zuerst nach den offiziellen Zielen und Zwecken einer Organisation

man kann sich immer auf sie berufen und im Recht fühlen

sie öffnen den Blick für andere Organisationen mit ähnlichem Zweck

sie dienen als Testfragen, die man von außen anlegen kann

sie dienen als Legitimation für das Handeln der Organisationsmitglieder

sie könnten auch eine andere Aufgabe übernehmen

aber die Ziele und Zwecke (und damit auch die Interessen) variieren *innerhalb* einer Organisation

Trick in Organisationen: Arbeitsteilung

sie entlastet von nicht erreichbarer vollständiger Rationalität

eine Einheit ist nur für einen Teil der Rationalität verantwortlich

mit eigenen Zielen und Zwecken

Qualität, Produktivität, Marktpenetrierung

der „Oberzweck“ gerät aus dem Blick

auf eigene Ziele konzentrieren sich die Interessen der Bereiche

z.B. der Mittelabflusszwang der Projektmanager

Verabsolutierung der eigenen Perspektive

jeder Bereich folgt seiner Rationalität

und hält sein eigene Perspektive für die einzig „richtige“

Konflikte entstehen

zwischen Organisationen ist der Konflikt häufig noch verschärfter

diese Konflikte gelten als legitim

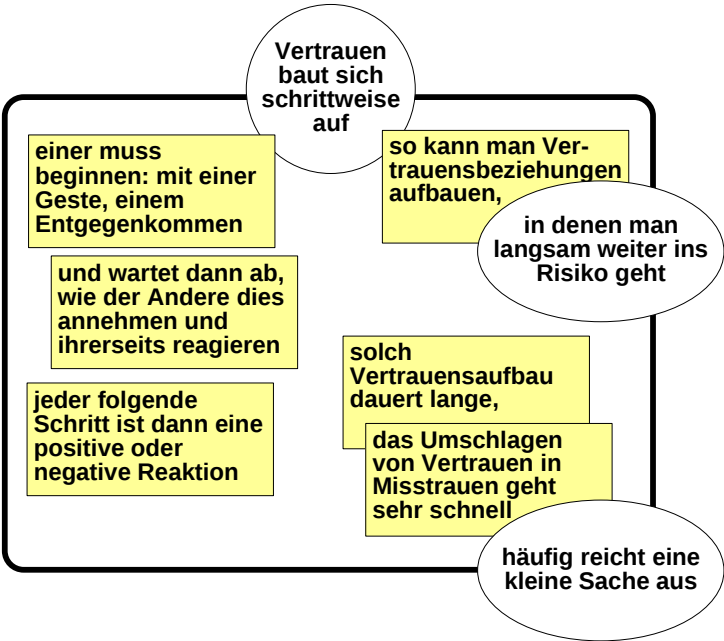
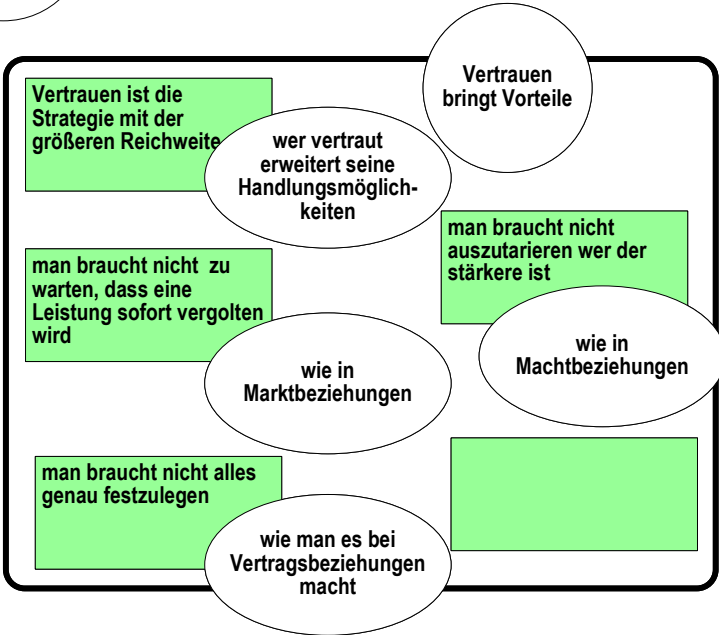
und finden deswegen häufig nicht unter der Oberfläche statt

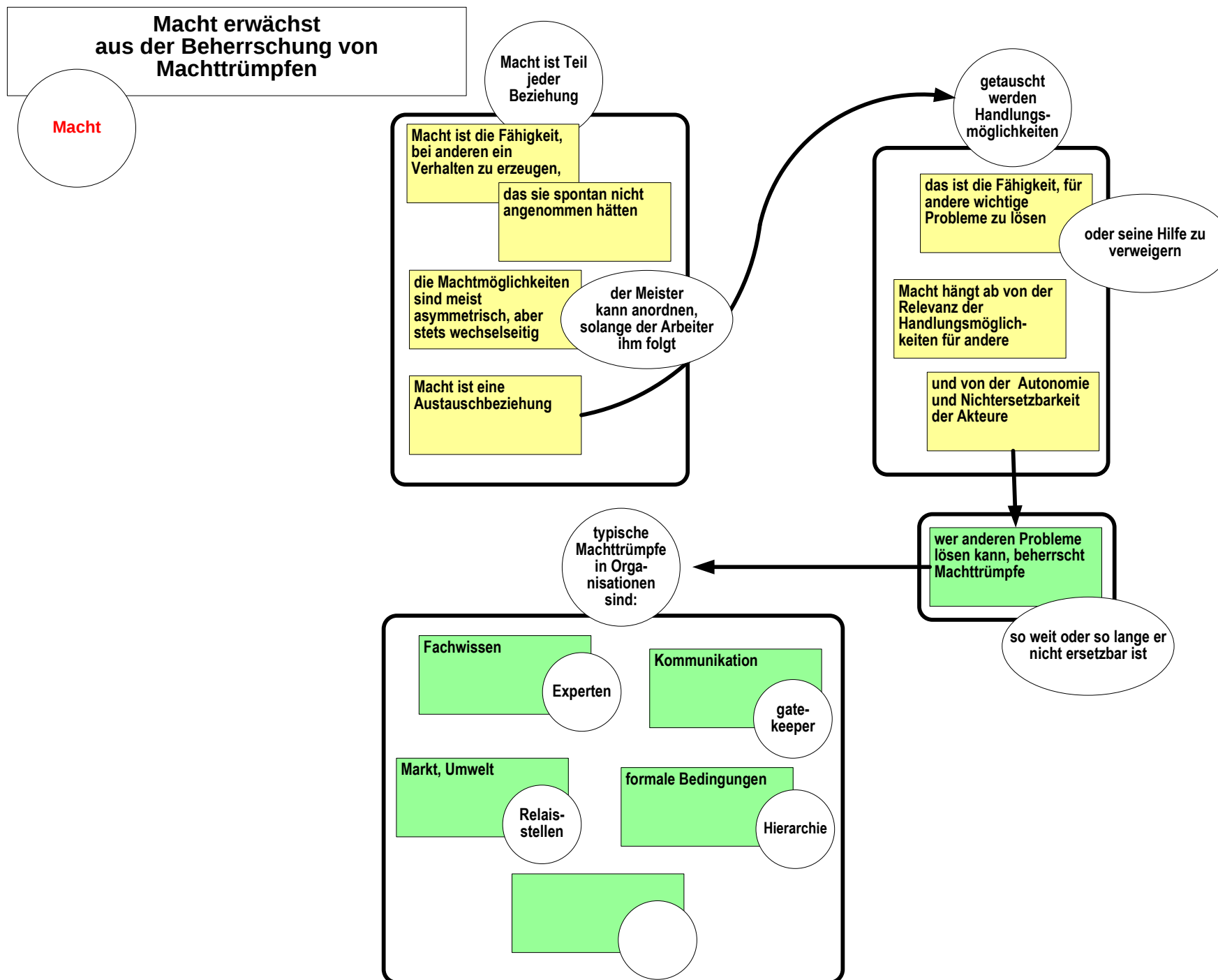
In Abstimmungen stoßen die Teilrationalitäten aufeinander

jeder behauptet, dass seine Perspektive dem Oberzweck dient

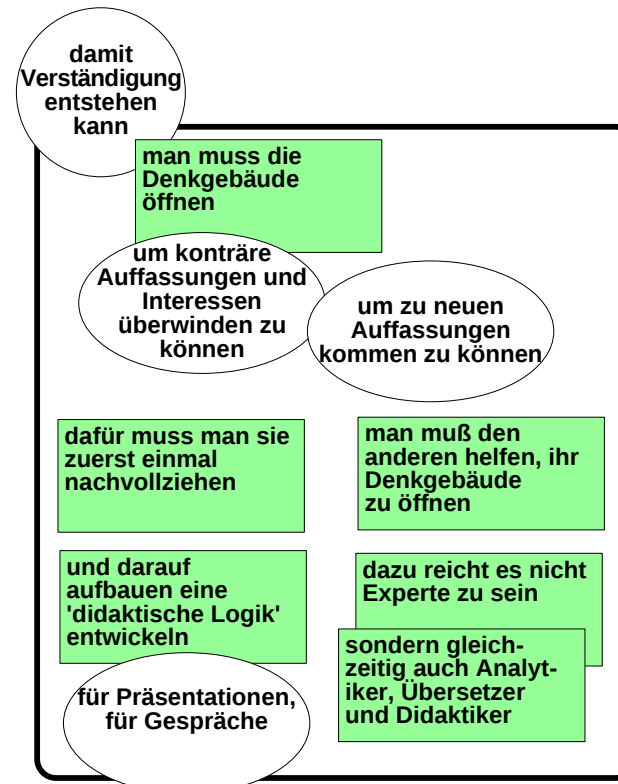
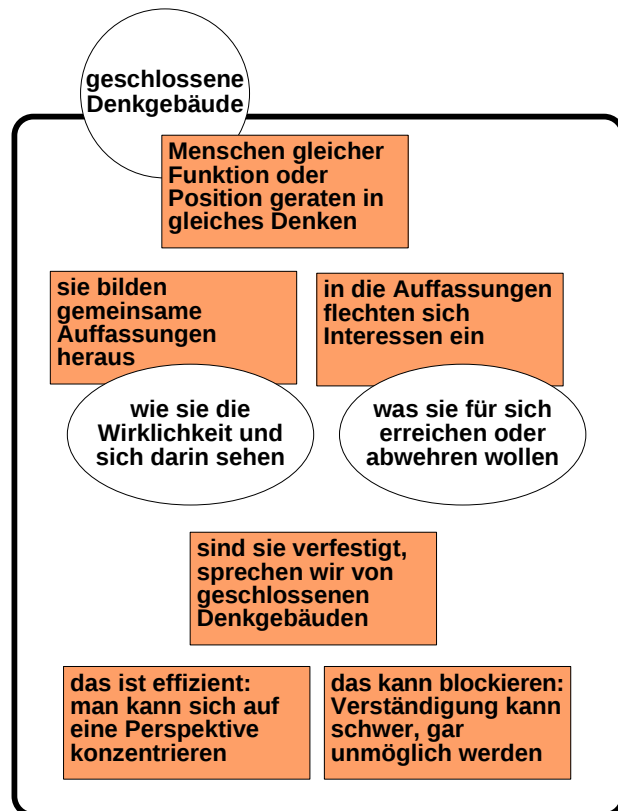
Vertrauen schaffen und es zugleich absichern

Vertrauen





Auffassungen



Der ganz formale Wahnsinn – Wie kann man
Schulen verstehen?

Zürich 20.5.2022

Impuls

Stefan Kühl

stefan.kuehl@uni-
bielefeld.de

stefankuehl@
metaplan.com

1.

Herausforderung im
Management von
Schulen

das
Technologiedefizit
der Erziehung

die Autonomie der
Interaktion

2.

Meta-Struktur-Matrix

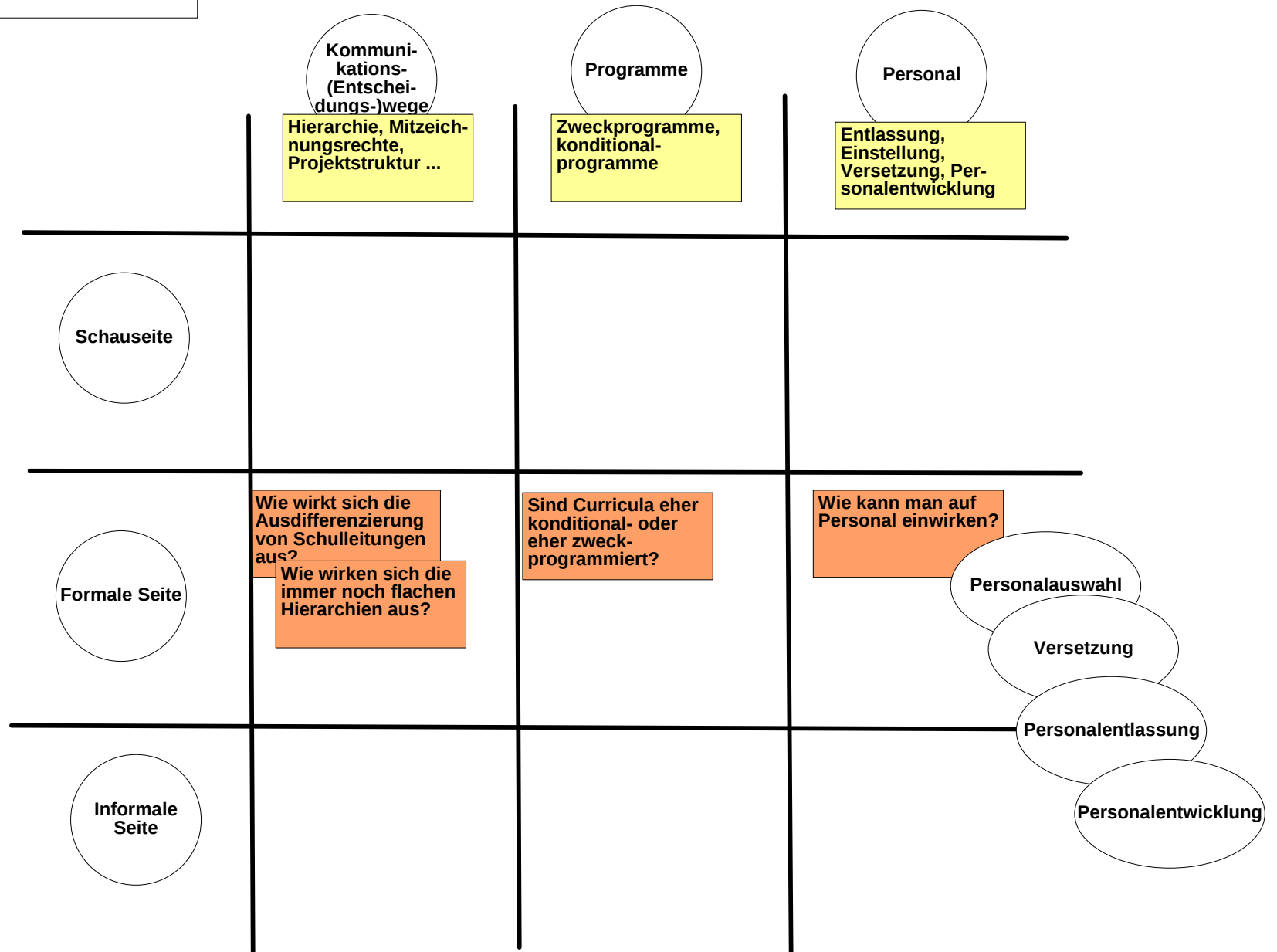
eine Heuristik zum
Verständnis der
Struktur von
Schulen

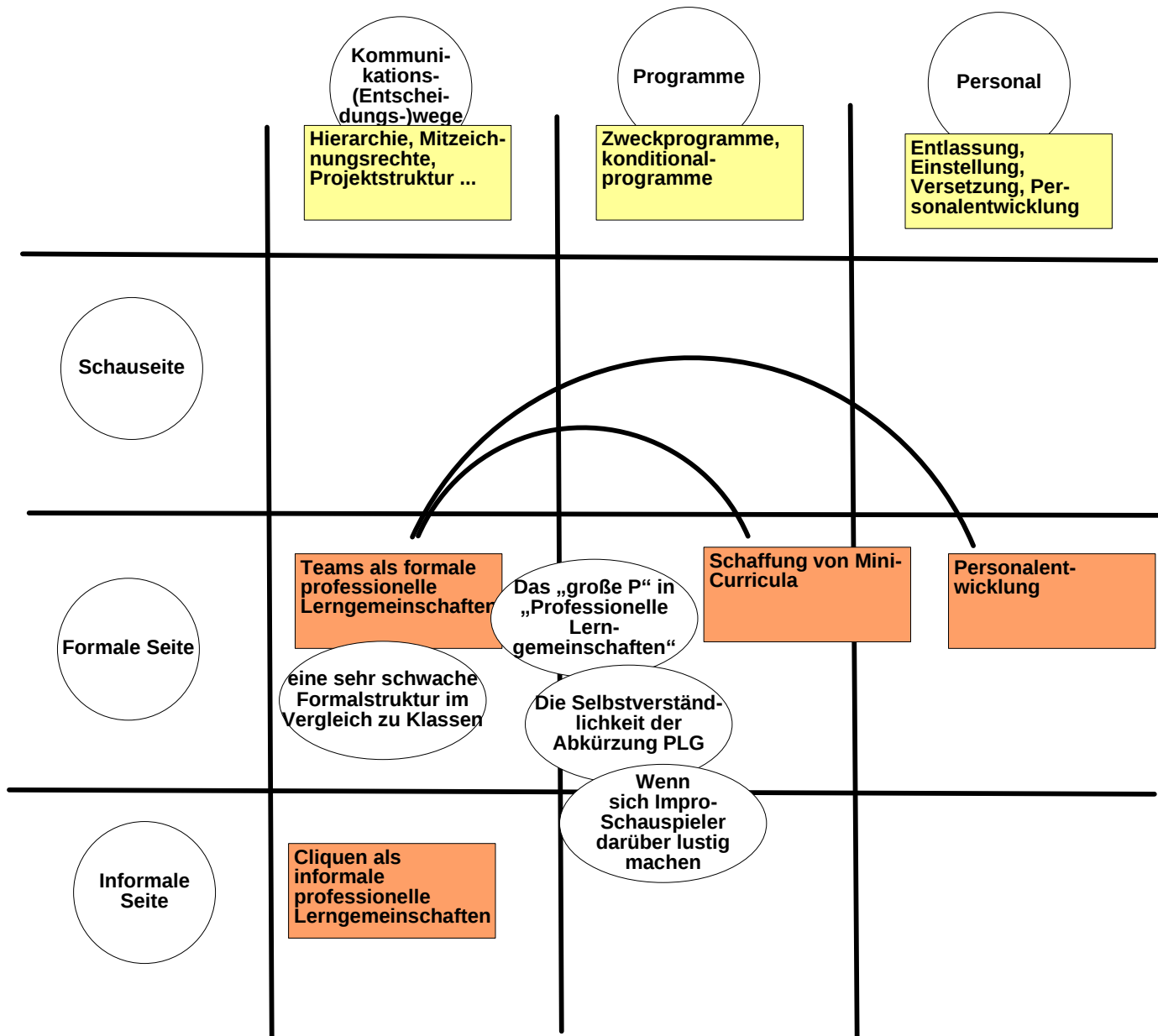
3.

Beispielhafte
Anwendungen

Professionelle
Lerngemeinschaft

Meta-Struktur-Matrix





Im Hinblick auf den Input

Was überzeugt?

Wo bleiben Zweifel?

Zum Nachlesen, Nachhören und Nachsehen

- ***Grundlegend zu Organisationen***

Stefan Kühl (2020): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. 2. Aufl. (Springer VS) 16,80 Euro

- ***Grundlegend zu neuen Organisationsformen***

Stefan Kühl (2015): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien (Campus) 24,80 Euro

Stefan Kühl (2015): Sisypheos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur (Campus) 24,80 Euro

- ***Zu zentralen Fragen des Managements – sehr kleine Einführungen***

Stefan Kühl/Judith Muster (2016): Organisationen gestalten. (Springer VS) 9,90 Euro.

Stefan Kühl (2016): Strategien entwickeln (Springer VS) 9,90 Euro.

Stefan Kühl (2017): Leitbilder erarbeiten (Springer VS) 9,90 Euro.

Stefan Kühl (2017): Märkte explorieren (Springer VS) 9,90 Euro.

Stefan Kühl (2017): Projekte führen (Springer VS) 9,90 Euro.

Stefan Kühl (2018): Organisationskultur beeinflussen (Springer VS) 9,90 Euro.

- ***Auf Englisch – Kostenloser Download aller Bücher über unseren englischsprachigen Verlag***

www.organizationaldialoguepress.com

- ***Alle Artikel in Zeitungen, Zeitschriften und Sammelbänden zum Herunterladen als pdf***

<http://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/publikationen.html>

- ***Zum Nachhören und Nachsehen***

Youtube: https://www.youtube.com/channel/UCXL58_B5zWd9jvR3dxR-13A

Kolumne und Podcast: www.formaler-wahnsinn.de

- ***Regelmäßige Hinweise auf neue Texte, Podcasts und Videos – einfach Verbindung aufnehmen über***

- Twitter: https://twitter.com/Stefan_Kuehl

- Facebook: <https://www.facebook.com/Prof.Dr.Stefan.Kuehl>

- Xing: https://www.xing.com/profile/Stefan_Kuehl

- LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/stefan-k%C3%BChl-7875213>