

Pädagogische und therapeutische Organisationen

In diesen Organisationen wirken form- und strukturgebend gleichzeitig zwei Grundprinzipien: Die Prinzipien der Pädagogik und die Prinzipien der organisatorischen Verwaltung. Die Prinzipien der Pädagogik sind auf das Subjekt ausgerichtet und mehr oder weniger emanzipativ gestaltet als Ermöglichung von Subjektivität, Selbstentfaltung, Selbstwirksamkeit und Selbstverwirklichung. Sie sind gekennzeichnet durch ein hohes Maß an Flexibilität, Spontaneität, Offenheit und Kreativität. So soll die Entwicklung und Gesundung des Klientels erreicht werden. Dementgegen stehen die Prinzipien der organisatorischen Verwaltung. Diese sind ausgerichtet auf allgemein gültige, verbindliche Regeln, Rechte und Verpflichtungen sowie Verlässlichkeit. Es sollen gleichbleibende Prozesse, Strukturen und "Ergebnisse" sichergestellt werden.

Somit stehen diese beiden Prinzipien mit ihren Intentionen und ihren Realisierungsinstrumenten in einem fundamentalen Widerspruch zueinander. Hierbei gilt, je freiheitlicher, emanzipatorischer oder individualistischer das pädagogische Konzept, umso stärker wird der Widerspruch zu einer klassisch ausgeprägten Organisations- und Verwaltungsstruktur. Die Konkurrenz der beiden Prinzipien verschärft sich und wird massiv. Es entstehen zwangsläufig Reibungen, Diskrepanzen, Konkurrenz und Aversionen. Diese prinzipiellen, organisationsbedingten Widersprüche bleiben nicht bei den entsprechenden Funktionsträgern oder Entscheidern haften. Sie pausen sich auf die individuelle Ebene der Mitarbeitenden durch und führen letztlich zu direkten, persönlichen Konflikten zwischen Individuen, zwischen Gruppen und zu Vorgesetzten. Es sind tatsächliche Konflikte der Mitarbeitenden und gleichzeitig auch Stellvertreterkonflikte für prinzipielle Widersprüche.

Bildungsorganisationen



Prinzipien der Pädagogik



Prinzipien der Organisation



Im fundamentalen Widerspruch zu einander

Merkmale:

Subjektorientierung
 Individualität
 Selbstentfaltung
 Flexibilität
 Offenheit
 Spontaneität
 Dialog

Wirkung z. B.:

projektorientiertes Arbeiten
 fächerübergreifendes Arbeiten
 Gruppenarbeit
 Entwicklungsbericht
 Arbeits- und Zeitflow

Merkmale:

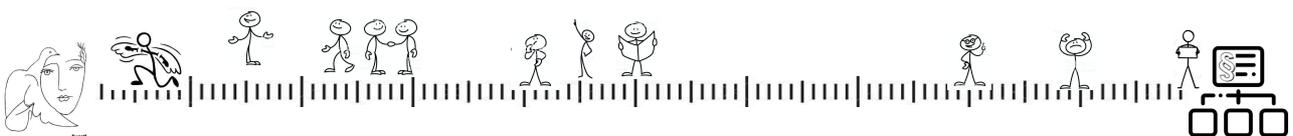
Strukturorientierung
 Allgemeingültigkeit
 Kontinuität
 Regeln
 Recht
 Verpflichtung
 Durchsetzung

Wirkung (z. B.):

Fächerkanon
 normierte Inhalte
 normierte Bewertungen
 individuelle Noten
 vordefinierte Arbeiten und Zeitbudget

Im RSI scheint eine Wertschätzung und Priorisierung der Prinzipien der Pädagogik zu bestehen.

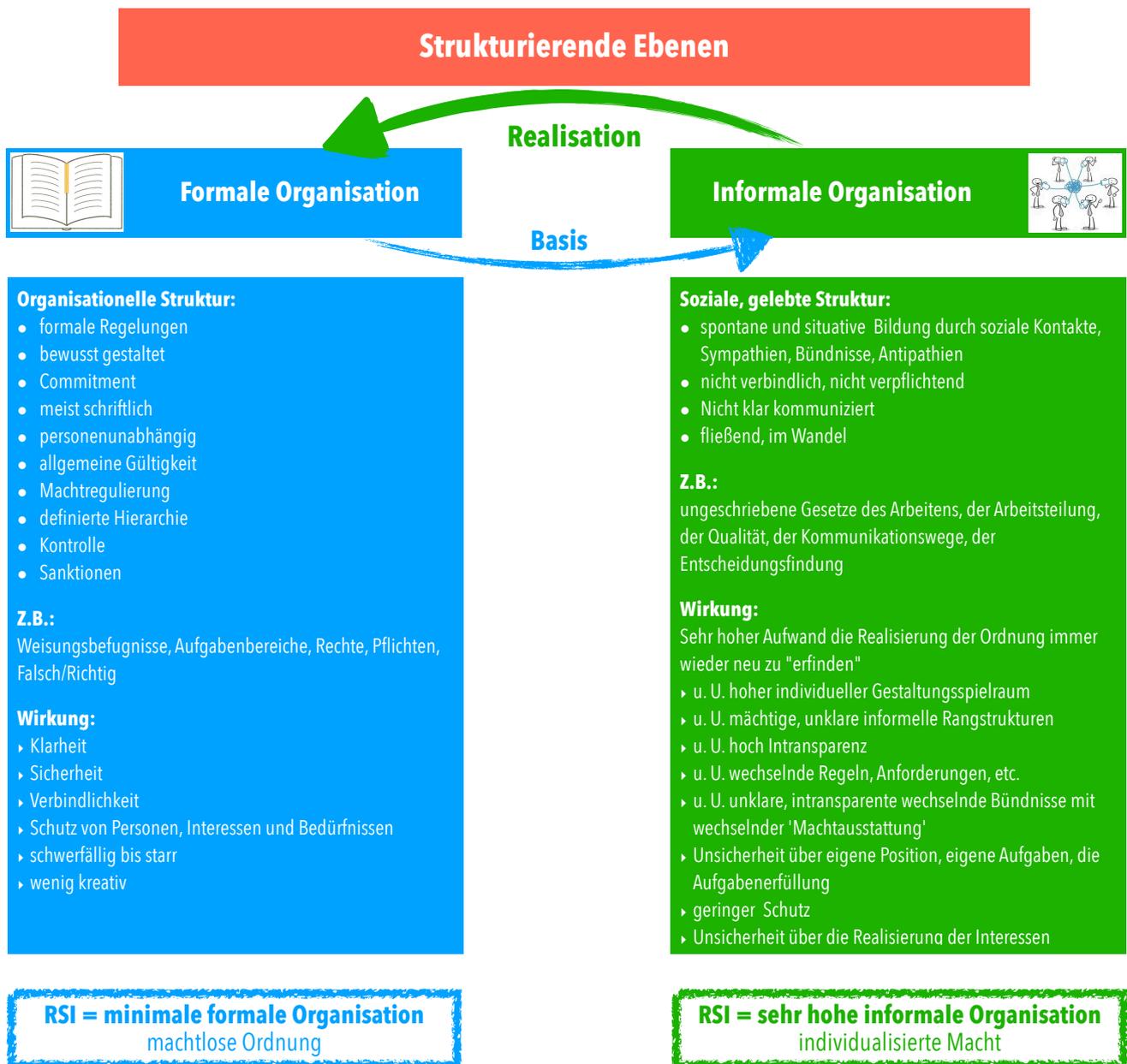
Dies geht möglicherweise so weit, dass die schwergewichtige Bedeutung der pädagogischen Prinzipien die Prinzipien der Organisation "zur Seite schieben" oder dominieren.



Konsequenz: Der organisationsbedingte Widerspruch zwischen den beiden Prinzipien ist in sich schon eine zwingende Herausforderung. Durch die starke Gewichtung der einen Seite werden die Kolleg!nnen noch einmal mehr veranlasst, sich zwischen den Polen der Prinzipien zu verorten, sei es willentlich oder unbewusst. Diese Positionierung erfolgt auch immer persönlichkeitsbedingt. Anfragen, Kritik oder gar Infragestellen der eingenommenen Position wird dann schnell als existenziell erlebt. Gleichzeitig bedeutet eine inhaltliche Stellungnahme in der Regel auch eine soziale Positionierung gegenüber den Kolleg!nnen. Die Personen an den äußeren Rändern der Pole geraten schnell in Stress und unter Druck. Diskrepanzen, Dissens, Aversionen und Konflikte sind fast unvermeidlich, 'Machtbündnisse' entstehen. Der Teufelskreis der negativen Verstärkung beginnt und kann zur Eskalation bis hin zu Mobbing oder der Zersplitterung der Organisation führen.

Die strukturellen Ebenen einer Organisation

In jeder Organisation gibt es eine formale und eine informale Ebene. Auf der formalen Ebene wird meist schriftlich festgehalten, wie die Organisationsstruktur ist, welche Regelungen gelten, wer welche Weisungsbefugnisse und Aufgaben hat etc. Sie ist bewusst gestaltet und gründet auf beobachtbaren, rationalen und strukturellen Überlegungen. Demgegenüber gibt es die informale Ebene, die für Außenstehende verborgene, affektive, psychische und prozessuale Aspekte beinhaltet. Die informale Ebene meint die soziale Struktur einer Organisation: die „ungeschriebenen Gesetze des Arbeitsalltags“. Diese entsteht spontan durch soziale Kontakte, Kommunikation, Sympathien (auch Antipathien) und geschlossene Bündnisse. Die informale Ebene unterstützt die formale Ebene idealerweise, sie kann sie aber auch bremsen und behindern. Die formale Ebene ist die Basis der Organisationsstruktur, die informale Ebene realisiert die formale Organisation.



Konsequenz: Die Kolleg!nnen "müssen" sich willentlich oder unbewusst immer wieder in dem Sozialgefüge und zwischen den beiden Polen (formale und informale Organisationsebene) positionieren. Die Personen an den äußeren Rändern der Pole geraten schnell in Stress und unter Druck. Diskrepanzen, Dissens, Aversionen und Konflikte sind fast unvermeidlich. "Machtbündnisse" entstehen. Der Teufelskreis der negativen Verstärkung beginnt und kann zur Eskalation bis hin zum Mobbing oder der Zersplitterung der Organisation führen.