

# SCHOOL-SCOUT.DE

Unterrichtsmaterialien in digitaler und in gedruckter Form

## Auszug aus:

*Unternehmen Schule: Führung und Zusammenarbeit*

Das komplette Material finden Sie hier:

[School-Scout.de](http://School-Scout.de)



# ■ Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>1 Aufgaben und Rollen in der Organisation</b> .....	17
1.1 Personalpolitik und Personalmanagement .....	17
1.1.1 Einstellungspraxis und Grenzen personeller Maßnahmen .....	17
1.1.2 Assessments, Audits und Kompetenzevaluation .....	20
1.2 Das grundlegende Menschenbild in Organisationen .....	23
1.3 Entscheidungs- und Aufgabenbereiche in Organisationen .....	25
1.4 Arbeitsplatz- und Aufgabenbeschreibungen .....	30
1.5 Rollen- und Aufgabenverteilung .....	33
<b>2 Teamarbeit</b> .....	35
2.1 Merkmale von Teams .....	35
2.2 Aufgaben und Rollen in Teams .....	36
2.3 Aufgaben und Rollen der Teamleitung .....	40
2.4 Grundregeln für Teamarbeit .....	43
2.5 Phasen der Teamentwicklung .....	45
2.6 Teamarbeit an Schulen .....	47
<b>3 Organisations- und Mitarbeiterführung</b> .....	49
3.1 Definitionen von Führung .....	49
3.2 Einflussfaktoren gelingender Organisation und Führung .....	55
3.2.1 Innere und äußere Einflussfaktoren der Organisation .....	55
3.2.2 Aufgaben von Management .....	58
3.2.3 Erfolgskriterien gelingender Organisation und Führung .....	61
3.2.4 Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte .....	63
3.3 Führungsstile .....	66
3.3.1 Beziehungs- und Aufgabenorientierung .....	66
3.3.2 Die situative Ausprägung von Führungsstilen .....	68
3.3.3 Situative Führung .....	72
3.3.4 Rollendilemmata von Führung .....	73

3.4	Interaktionsbezogene Faktoren gelingender Führung .....	75
3.4.1	Führungsmotive und Macht .....	75
3.4.2	Mikropolitik .....	77
3.4.3	Formen der Entscheidungsfindung .....	80
3.4.4	Austausch mit Mitarbeitern .....	84
3.4.5	Transaktionale, transformationale und charismatische Führung .....	86
3.4.6	Symbolische Führung .....	90
3.5	Systemische Führung .....	92
3.5.1	Systemisches Denken im Management .....	92
3.5.2	Handlungs- und Einflussfelder von Führung .....	94
3.6	Die Rolle der Lehrkraft als Führungskraft .....	96
<b>4</b>	<b>Organisationen im Spannungsfeld von Individualisierung und Standardisierung .....</b>	<b>99</b>
4.1	Bedürfnisse, Motive und Motivation .....	100
4.1.1	Bedürfnisse und Motive .....	100
4.1.2	Motivation und Motivationspotenziale in Organisationen .....	102
4.1.3	Verhalten zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation .....	104
4.1.4	Lohn und Anerkennung .....	106
4.2	Humanisierung von Arbeitsbedingungen .....	109
4.2.1	Kriterien humaner Arbeit .....	109
4.2.2	Arbeitsrecht und Betriebsverfassung .....	114
4.2.3	Aufgabenvielfalt und Autonomie .....	115
4.2.4	Kriterien und Rahmenbedingungen autonomer Arbeit .....	117
4.2.5	Empowerment .....	120
4.2.6	Heterogenität, Vielfalt und Diversity Management .....	122
4.3	Identität und Identifikation .....	126
4.3.1	Identität .....	126
4.3.2	Identifikation und Bindung .....	129
4.3.3	Identifikations- und Bindungsebenen .....	131
4.4	Stress, Abwehrmechanismen und Copingstrategien .....	136
4.4.1	Stressfaktoren und Ressourcen .....	136
4.4.2	Abwehrmechanismen und Copingstrategien .....	141
4.4.3	Kontraproduktives Verhalten .....	144
<b>5</b>	<b>Methoden der Führung von Mitarbeitern .....</b>	<b>147</b>
5.1	Feedback, Personalgespräch und Leistungsbewertung .....	148
5.1.1	Feedback .....	148
5.1.2	Personalgespräche und Leistungsbewertung .....	152
5.1.3	Führungsfeedback .....	156
5.2	Zielformulierung, Zielvereinbarung und Projektarbeit .....	157
5.2.1	Kriterien guter Zielformulierungen .....	157
5.2.2	Zielvereinbarungen .....	158
5.2.3	Strategiefokussierte Ziele: Die Balanced Scorecard .....	160

---

5.2.4 Fehler bei der Zielformulierung .....	162
5.2.5 Projekte und Projektarbeit .....	163
5.3 Konfliktmanagement, Fortbildung und Beratung .....	167
5.3.1 Konfliktmanagement und Konfliktklärung .....	167
5.3.2 Fortbildung, Beratung, Supervision und Coaching .....	170
<b>6 Fazit: Mut zur Führung und Zusammenarbeit .....</b>	<b>177</b>
<b>7 Literatur .....</b>	<b>179</b>
<b>8 Sachregister .....</b>	<b>187</b>
<b>Der Autor .....</b>	<b>189</b>



## ■ Vorwort

Mit dem Buch ›Unternehmen Schule‹ habe ich vor sechs Jahren den Versuch unternommen, Modelle der Führung und Organisation aus den Bereichen Wirtschaft und Bildungsmanagement miteinander zu verbinden, um Schulen Anregungen für ihre Reflexion und Entwicklung zu geben. Mit der aktualisierten und erweiterten Neuauflage schien es sinnvoll, die Themen auf zwei Bände aufzuteilen, um die beiden zentralen Themenbereiche Führung und Zusammenarbeit sowie Organisation und Organisationsentwicklung deutlicher voneinander zu unterscheiden und nicht zuletzt, um den Umfang der Texte in handlicherer Form zur Verfügung zu stellen.

Im Rahmen der Entwicklung zu mehr Schulautonomie, etwa in Bestrebungen zur Entwicklung einer ›eigenständigen‹ oder ›eigenverantwortlichen‹ Schule, liegt es zunehmend in der Verantwortung, aber auch in der Gestaltungsfreiheit der einzelnen Schule, wie sie sich in allen Teilbereichen ihrer Organisation entwickelt. Hierzu benötigen vor allem Schulleitung und Lehrkräfte Wissen über den Aufbau und die Gestaltung von Organisationen sowie über die Führung von Menschen und Organisationen. Sie brauchen Anregungen und Handlungsmodelle für die aktive Gestaltung ihrer Schule. Die hierzu vorgestellten Modelle betreffen alle Facetten der Schulwirklichkeit von der Zusammenarbeit im Kollegium über die Schul- und Klassenführung, die Zusammenarbeit mit Schülern und Eltern, die Gestaltung des Unterrichts bis zur Außendarstellung und die Kooperation mit dem Umfeld der Schule.

Die vorliegenden Bücher zur Führung und Organisation von Schule gehen von vier Vorannahmen aus.

1. Schule braucht Führung. Das betrifft Lehrkräfte in ihrem Unterricht (Klassenführung) ebenso wie Schulleitungen (Schulführung) oder die Leitung von Fach- und Jahrganggruppen. Das liegt darin, dass diese Personen ohnehin führen, ob sie dies nun wollen oder nicht, ob sie es reflektiert tun oder intuitiv. Die Wichtigkeit der Lehrerpersönlichkeit für das Lernen und Wohlbefinden von Schülern steht – nicht nur durch die Belege in der Hattie-Studie – außer Frage. Die Belege für die Wirkungen guter Führung sind ebenfalls umfangreich.
2. Schule braucht Organisation. Das betrifft Lehrkräfte in ihrem Unterricht (Klassenorganisation) ebenso wie das gesamte Kollegium, einzelne Arbeitseinheiten und die Schulleitungen (Schulorganisation). Das liegt daran, dass alle in der Organisation aktiven Personen ohnehin organisieren, ob sie dies nun wollen oder nicht, ob sie es reflektiert tun oder intuitiv. Die Wichtig-

keit der Organisation auf Klassenebene steht im Rahmen von Classroom-Management schon seit langem im Fokus der Schulpädagogik. Die Wichtigkeit der Organisation auf Schulebene zeigt sich immer dort, wo eine Schule notwendigerweise als gesamte Organisation gemeinsame Vereinbarungen und Richtlinien braucht, die über das Unterrichten im Klassenzimmer hinausgehen. Dort, wo ein rein administrativer Rahmen nicht ausreicht, um Lehrern, Schülern und Eltern ein erfolgreiches Arbeiten und Lernen zu ermöglichen. Dort, wo eine gemeinsame Schulkultur, vergleichbare Lernbedingungen und Unterrichtskonzepte notwendig sind, um jedem Einzelnen gute Möglichkeiten zu bieten.

3. Reflektierte Führung und Organisation brauchen Grundwissen. Wer die eigene Führung und Organisation reflektieren und aktiv gestalten möchte, braucht Wissen über die zentralen Theorien und Modelle sowie Anleitung und Übung, um diese in praktisches Handeln umzusetzen.
4. Bei den Themen Führung und Organisation kann man von den Modellen der allgemeinen Führungs- und Organisationstheorie bzw. von der Wirtschaft, lernen. Führung und Organisation sind in der Wirtschaft schon länger Themen der Theorieentwicklung und Forschung als in der Schule. Zudem verlaufen die Entwicklungen in der Wirtschaft mit ihren globalisierten Interdependenzen und wechselhaften Märkten weitaus rasanter als die Entwicklung von Schule. Aus den Erfolgen und Misserfolgen von Modellen der Führung und Organisation in der Wirtschaft lassen sich daher viele Anregungen ziehen.

Der Begriff ›Unternehmen Schule‹ soll Schule keinesfalls auf wirtschaftliche oder ökonomische Aspekte reduzieren. Schule soll begriffen werden als eine gemeinsame Unternehmung der beteiligten Personen. Als Gestaltung einer Organisation hinsichtlich gemeinsamer Werte und Ziele. Eine Übertragung wirtschaftlicher Effizienzgedanken auf Schule soll hier daher nachdrücklich abgelehnt werden. Dies gilt umso mehr, wenn man das Kapital und den Gewinn von Schule maßgeblich auf einer ideellen Ebene individueller Entwicklung einerseits und sozialer Entwicklung andererseits definiert. Es geht um pädagogische Effizienz und Effektivität: Mit den zur Verfügung stehenden Mitteln das Bestmögliche für den Einzelnen und die soziale Gemeinschaft zu erreichen.

Nicht Organisation, Führung, Effektivität oder Effizienz sind verwerflich, sondern immer nur die Ziele, zu denen sie genutzt werden. Definiert man diese Ziele mit den Stichworten: Bildung, individuelle Entwicklung, soziale Entwicklung, Chancengleichheit, Teilhabe, Demokratie – und dergleichen mehr – wird klar, dass es nicht um eine Fließbandorganisation gehen kann, nicht um Zeit- und Finanzökonomie oder um eine Neoliberalisierung von Schule, sondern um Zeit und Raum zum Lernen, Zeit und Raum für Gemeinschaft, Zeit und Raum für demokratische Entscheidungsprozesse, Zeit und Raum für Teilhabe, aber auch: Zeit und Raum für Muße und Kultur. Dies aktiv zu gestalten und zu unterstützen, ist Ziel meiner Bücher.

Soziale Systeme – und eben auch Schulen – bilden immer eine Organisation aus, entwickeln immer Führungsstrukturen. Die Entscheidung, die eine Schule treffen muss, ist, wie reflektiert dies geschehen soll und welchen gezielten Einfluss sie darauf nehmen möchte.

Überträgt man Ideen der Organisationstheorie und Organisationsführung auf Schulklassen und Schulen, erscheinen viele Fragen der Gestaltung von Schule und Unterricht aus einer anderen Perspektive, die es erlaubt, neu und anders über Schulorganisation nachzudenken:

- Was für eine Organisation ist Schule überhaupt?
- Wie und mit welchem Ziel soll sie geführt werden?
- Was ist das ›Produkt‹ von Schule?
- Was ist ihr ›Markt‹?
- Wer soll in ihrer Organisation welche Rolle einnehmen?
- Was kann man dazu beitragen, dass sich die Mitglieder der Organisation zugehörig fühlen?
- Wie verändert man Organisationen nachhaltig?

Die Bezüge organisatorischen und unternehmerischen Denkens zur Schul- und Unterrichtsentwicklung sind zahlreich und lassen sich sowohl zu einzelnen Schulklassen, Klassenstufen, Fachgruppen und Kollegien als auch zu gesamten Schulen, Schulverbänden und der Kooperation mit dem kommunalen Umfeld herstellen.

Die *Chancen* liegen in einem aktiven Umgang mit schulischen Strukturen; darin, gemeinsam ›etwas zu unternehmen‹. Im Grunde genommen ist dies eine Herangehensweise, die Schulen schon immer gezeigt haben, indem sie als Reform- oder Projektschulen begonnen haben, sich und ihre Organisation selbst zu gestalten. Die verschiedensten Schulpreise und Auszeichnungen sind Zeichen dafür, dass es einzelnen Schulen gelingen kann, Veränderungen herbeizuführen, von denen die Schüler, Lehrer, Eltern und auch das sozialräumliche Umfeld profitieren. Aus einer solchen unternehmerischen Perspektive heraus kann es gelingen, Schule als ein Lernfeld zu gestalten, das dem Leben mehr gleicht als eine klassische Schulstruktur, die eher an eine Verwaltungsbehörde erinnern mag. Es ist nicht zuletzt eine organisatorische Entscheidung, wie eine Schule geführt werden soll: als Bürokratie oder als Lernraum für Demokratie, Kooperation, Delegation und Individualität. Im Rahmen einer Entwicklung zu mehr Eigenverantwortung und Selbstständigkeit von Einzelschulen erlangen Modelle der Organisation, des Managements und der Führung hierbei einen immer höheren Stellenwert.

Die *Gefahren* einer organisatorischen und vor allem einer finanz- und nutzenoptimierten unternehmerischen Sicht auf Schule liegen in einer reinen ›Ökonomisierung von Bildung‹, in einer Infragestellung des Sinns und der Notwendigkeit gleicher Bildungschancen, einer rein finanziellen ›Effizienzsteigerung der Bildungsmaschinerie‹ und in einem möglichen Verlust von Bildung im Sinne

von Gemeinschaft oder auch Muße. Ökonomisierung ist eine mögliche unternehmerische Entscheidung, wie sie in vielen Bereichen der Marktwirtschaft beobachtet werden kann. Man mag jedoch der einzelnen Schule zugutehalten, dass sich durch eine solche Strategie in der Regel kein monetärer Gewinn für die Schule oder ihre ›Manager‹ ergibt. Eine rein finanzielle Effizienzsteigerung bietet daher wenig Anreize auf der Einzelschulebene. Hier bestimmen hoffentlich eher die Prinzipien, Ziele, Visionen, Bildungsgrundsätze und ethischen Vorstellungen der Beteiligten die organisatorische Ausrichtung. Die Gefahr einer Ökonomisierung besteht eher auf der Ebene der Schulverwaltung und der Schulträger – seien dies staatliche, verbandliche oder private, Behörden des Landes oder der Kommune –, die den finanziellen Rahmen für einzelschulische Entwicklungen festsetzen. Die beschriebene Gefahr besteht daher weitgehend auf schulpolitischer Ebene, wenn die Rahmenbedingungen und Strukturmerkmale des Bildungssystems maßgeblich aus ökonomischer Perspektive festgelegt werden. Je stärker die einzelne Schule sich jedoch selbst als Organisation ausrichtet und gestaltet, desto gewappneter mag sie vor einer Formung durch äußere Faktoren sein.

Eine Betrachtung von Schule als Organisation – oder als Unternehmen – nimmt keine Bildungsperspektiven oder Gestaltungsideen vorweg, sichert keine Chancen und schließt auch keine Risiken aus. Theorien und Modelle der Organisation und Führung beschäftigen sich immer mit der Frage des ›Wie‹ in der Gestaltung, nicht mit dem konkreten ›Was‹ oder ›Warum‹. Sie sind ein Instrument oder Werkzeug, dessen Nutzen oder Schaden sich erst zeigt, wenn man beurteilt, wie es verwendet wird. Eine organisatorische Betrachtungsweise von Schule allein ist noch nicht dazu geeignet, die genannten Chancen oder Risiken zu begünstigen. Hierzu bedarf es immer einer Grundhaltung der Beteiligten, die durch ihr Handeln oder Nicht-Handeln erst bestimmen, was für eine Organisation Schule ist bzw. sein soll. Die aktive Auseinandersetzung mit der Organisation schulischer Wirklichkeit, kann hierbei zur Entwicklung eigener Wunsch- und Zielvorstellungen sowie zu ihrer aktiven und praktischen Konkretisierung beitragen, die eigene Verantwortung hierfür aber nicht ersetzen.

Das *Ziel* der Bücher zum ›Unternehmen Schule‹ ist es daher, Theorien, die allgemein auf Organisationen angewendet werden, für schulische Kontexte handhabbar zu machen und eine persönliche Positionierung zu ermöglichen. Nicht, um sie unhinterfragt zu übernehmen, sondern um Schule hinsichtlich der Chancen und Risiken ihrer Organisation untersuchen zu können. Es erlaubt so gesehen einen Perspektivenwechsel, indem es eine andere Brille zur Beobachtung von Schule anbietet. Schule wird mit anderen ›Sprachspielen‹ und ›Deutungsmustern‹ beschrieben, was auch andere Erkenntnisse und Gestaltungsideen ermöglicht. Schulische Praxis soll vor dem Hintergrund soziologischer, psychologischer und wirtschaftlicher Modelle der Organisations- und Mitarbeiterführung hinterfragt werden. Eine Positionierung hinsichtlich der angebotenen Modelle soll ausdrücklich durch die Leserinnen und Leser erfolgen und



nicht durch den Autor. Hierzu sind zahlreiche Übungen, Reflexionsaufgaben und Fragebögen enthalten, die eine Überprüfung und Veränderung der eigenen Schulpraxis hinsichtlich der dargestellten Theorien ermöglichen, die der Reflexion von Schule und Unterricht als Organisation dienen und Ansatzpunkte für Veränderungsprozesse aufzeigen. Im Rahmen einer Organisationsdiagnose können diese Arbeitshilfen dazu beitragen, das Verhalten und Erleben der Organisationsmitglieder und die Wirkzusammenhänge ihrer Organisation zu erfassen, darzustellen, zu analysieren und nicht zuletzt auch zu gestalten.

Eine organisationstheoretische Betrachtung von Schule ist bei Weitem nicht neu. In zahlreichen Publikationen zur ›Schul- und Unterrichtsentwicklung‹ oder zum ›Classroom-Management‹ haben solche Übertragungsleistungen bereits stattgefunden und Aspekte der Organisations- und Führungstheorie wurden in schulische Kontexte übersetzt und auf schulische Gegebenheiten angepasst, wodurch sie einfacher einzusetzen sind. Diese Übertragung bringt es aber auch mit sich, dass viele organisatorische und unternehmerische Fragen gar nicht mehr grundlegend gestellt, sondern bereits auf ein bestimmtes Bild von Schule reduziert worden sind. Hierdurch werden sie einfacher in ihrer Handhabung, verlieren aber zum Teil auch ihr Potenzial zur kritischen Hinterfragung von Schule und darauf aufbauend ihr enormes Gestaltungspotenzial. Schule nicht schon als eine ›besondere‹ Organisation zu sehen, sondern ganz grundlegend als Organisation, deren Ziele, Ausrichtung, Märkte, Kunden und Strukturen gestaltbar sind, bietet eine sehr grundlegende oder auch radikale Sichtweise, mit dem Vorteil, dass das kritische, kreative und gestalterische Potenzial organisationaler Theorien und Modelle erhalten bleibt.

Oft genug wird in der Schulentwicklung vorausgesetzt, dass klar ist, was das Produkt bzw. die Dienstleistung von Schule ist. In einem noch nicht auf Schule adaptierten Sprachgebrauch lässt sich viel grundlegender fragen: »Was ist das Produkt von Schule?«, »Was ist ihr Markt?«, »Wer sind die Kunden?« »Was sind meine Aufgaben als Führungskraft meiner Klasse?« »Was ist der Lohn der Schüler für ihre Arbeit in der Schule?« und dergleichen mehr. Fragen, die eben deswegen äußerst anregend und produktiv sind, weil sie vom schulüblichen Sprachgebrauch abweichen und dazu anregen, Schule neu zu denken.

In einer eigenen Auseinandersetzung mit Organisationstheorie und -führung, sowie deren möglichen Bedeutungen für die Gestaltung von Schule soll die Reflexions- und Übersetzungsleistung bewusst den Leserinnen und Lesern überlassen werden. Seien dies Schulleiter als ›Führungskräfte ihrer Schule‹, Lehrer als ›Führungskräfte von Schulklassen‹ und als Beteiligte an schulischen Entwicklungsprozessen, beteiligte Eltern, angehende Lehrer, Bildungspolitiker, Mitarbeiter in Schulverwaltungen oder bei Schulträgern oder andere an der Gestaltung von Schule beteiligte Personen.

Meine Bücher zum ›Unternehmen Schule‹ sind mit der Hoffnung verbunden, dass eine ›im besten Sinne‹ unternehmerische Sichtweise auf Schule und Unterricht dazu führt, dass Schulen und Schulklassen, Lehrer, Schüler und Eltern und

nicht zuletzt Schulverbände und Kommunen ihr eigenes Profil entwickeln und sich ›auf ihrem Markt‹ positionieren. Nicht in der Befolgung organisatorischer Vorgaben und Rezepte, sondern aus eigenem ›unternehmerischem‹ Antrieb.

Hierbei wünsche ich spannende Erkenntnisse und viel Erfolg.

## Hinweise zur Nutzung der Bücher

### *Aufbau*

Der Band *Führung und Zusammenarbeit* führt in grundlegende Modelle ein. Es kann entsprechend der vorgegebenen Kapitelstruktur von vorne nach hinten gelesen werden. Es bietet sich aber auch an, in einzelnen Teilen nachzuschlagen und querzulesen. Die zahlreichen Querverweise zwischen den einzelnen Kapiteln dienen der schnellen Orientierung.

Dieser Band von ›Unternehmen Schule‹ enthält einige Verweise auf Kapitel des Buches ›Unternehmen Schule: Organisation und Organisationsentwicklung‹. Diese Verweise sind mit der Abkürzung ›O.u.OE.‹ sowie der Kapitelangabe gekennzeichnet.

### *Übungen*

Am Ende vieler Kapitel sind Übungen enthalten, die zu einer Reflexion und der Übertragung auf Schule sowie Diskursprozessen im Kollegium oder der Schulklasse anregen sollen. Ebenso können die Übungen als Gedankenexperiment für die Ausbildung angehender Lehrer hilfreich sein. Hierbei ist anzumerken, dass die Übungen zum Teil anspruchsvoll und auch umfangreich sind, sodass eine Bearbeitung durchaus zeitaufwendig sein kann. Eine Bearbeitung, die über die eigene Reflexion hinausgeht, sollte daher auch mit einer tatsächlichen Veränderungs- und Gestaltungsabsicht einhergehen. Für eine Reflexion der Inhalte des Buches reicht es aber auch, sich allein oder mit einigen Kollegen in Form eines Gedankenexperimentes vorzustellen, welche Ergebnisse es hätte, wenn man die Übung durchführen würde.

### *Arbeitshilfen*

Auf der Webseite zu diesem Buch befinden sich zahlreiche Arbeitshilfen, die sowohl bei der praktischen Gestaltung von Schule als auch zur Übung und Reflexion der vorgestellten Theorien und Modelle eingesetzt werden können.

Die Arbeitshilfen beziehen sich direkt auf die in den Kapiteln dargestellten Modelle und Übungen. Auf diese Arbeitshilfen (AH) wird im Text und in den Übungen verwiesen. Sie können sowohl für die Reflexion als auch für die Organisationsanalyse an Schulen verwendet werden oder als Anregung zur Erstellung

eigener Arbeitshilfen dienen. Die Arbeitshilfen werden im PDF und Word-Format zur Verfügung gestellt, damit sie nicht nur in der vorliegenden Fassung verwendet, sondern auch verändert und ergänzt werden können.

Auf Arbeitshilfen zu diesem Buch (›Führung und Zusammenarbeit‹) wird beispielsweise mit der Bezeichnung: ›F.u.Z. AH-01‹ verwiesen, auf Arbeitshilfen zu dem Buch über ›Organisation und Organisationsentwicklung‹ mit der Bezeichnung ›O.u.OE. AH-01‹.

# ■ 1 Aufgaben und Rollen in der Organisation

In jeder Organisation sind spezifische Aufgaben zu erledigen und entsprechende Rollen einzunehmen. Von der Personalauswahl bis hin zur Aufgabenverteilung ist es ein Bestreben, die Menschen und Aufgaben miteinander in Einklang zu bringen, um produktives Arbeiten zu ermöglichen. Im Zuge der Entwicklung eines inklusiven Schulsystems steigen die Anforderungen an die Aufgabendifferenzierung und Rollenklarheit der beteiligten Personen. Die Zusammenhänge zwischen den Menschen, Aufgaben und Rollen in Organisationen werden hier unter folgenden Schwerpunkten dargestellt:

Kapitelübersicht:

- Personalpolitik und Personalmanagement
- Aufgaben und Rollen in der Organisation
- Das grundlegende Menschenbild in Organisationen
- Entscheidungs- und Aufgabenbereiche in Organisationen
- Arbeitsplatz- und Aufgabenbeschreibungen

## 1.1 Personalpolitik und Personalmanagement

### 1.1.1 Einstellungspraxis und Grenzen personeller Maßnahmen

In den meisten Organisationen ist es üblich, offene Stellen auszuschreiben, Bewerber durch mehr oder weniger aufwendige Einstellungsverfahren zu schicken und sich dann für diejenigen zu entscheiden, die am besten zum Firmenprofil passen und die für die anstehenden Aufgaben am geeignetsten erscheinen. Um die Entscheidung für die Aufnahme in die Organisation von beiden Seiten aus in der Praxis zu überprüfen, vereinbart man eine – in der Regel sechsmonatige – Probezeit. Im weiteren Verlauf der Beschäftigung gibt es bei über- oder unterdurchschnittlicher Leistung, bei Fehlverhalten oder betrieblichen Notwendigkeiten weitere Möglichkeiten des persönlichen oder organisationalen Handelns, wie Versetzung, Umsetzung, Beförderung oder auch Abmahnung und Kündigung. Überwachend steht für solche personellen und disziplinarischen Maßnahmen ein Betriebsrat, eine Personal- oder Mitarbeitervertretung zur Verfügung, die mit entsprechenden Mitsprache- und Mitbestimmungsrechten ausgestattet ist.

Der Gesamtzusammenhang aller Maßnahmen des Personalmanagements stellt für Organisationen einen wichtigen Aspekt der Organisationsführung dar, da

# SCHOOL-SCOUT.DE

Unterrichtsmaterialien in digitaler und in gedruckter Form

## Auszug aus:

*Unternehmen Schule: Führung und Zusammenarbeit*

Das komplette Material finden Sie hier:

[School-Scout.de](http://School-Scout.de)

