



In welcher Arbeits- und Lebenswelt leben wir: Ein Einblick

Prof. em. Dr. Theo Wehner

twehner@ethz.ch

Arbeits- und organisationspsychologische Forschung der ETH in der Schule

- 1998 – 2000 TaV-Schulen lernen vernetzt
- 2001 – 2003 Zürcher Evaluation MAB
- 2004 – 2006 Schulpflegenstudien I & II
- 2007 – 2009 Schulleitungsstudie
- 2009 – 2010 Organisationformen der Schulpflegen
- 2010 – 2012 Beiratstätigkeit (z.B. Berufseinsteigerstudie)
- Mehr als 100 Vorträge vor LP, SL, Bildungsexperten

Schulen sind besondere Organisationen

(nach Buhren und Rolff, 2002)

- Hoher Qualifikationsstand, fast ausschliesslich akademisch gebildete Personen
- Schulleitung sieht sich trotz Führungsrolle als *Gleiche unter Gleichen*
- Lehrpersonen nehmen sich als homogene Gruppe wahr; Leistungsbereitschaft oder -fähigkeit wird nicht als Unterschied sichtbar gemacht
- Hohes Mass an Autonomie in der Arbeitsgestaltung macht die Arbeit schwer vergleichbar (*Gleichheitsmythos*)
- Kooperation und Zusammenarbeit innerhalb des Kollegiums wird (auf Grund der Kernaufgaben) wenig gefördert und gefordert („*Ich und meine Klasse, wir und unsere Schule*“)
- Offizielle Gremien zeichnen sich durch ritualisierte Abläufe und Inhalte aus, so dass „alltägliche Probleme“ informelle Kommunikationsräume beanspruchen

Schulen sind besondere Organisationen

(nach Dubs, 2005)

- Bei der Lösung von Personalfragen wird eher improvisiert, es existieren keine systematische, geordnete Personalprozesse
- Personalarbeit wird als administratives Aufgabenfeld und letztlich als vermeidbare Bürokratisierung gesehen
- Für die Lösung personalorientierter Probleme wird das individuelle Gespräch zwischen dem Lehrkörper und den Führungspersonen bevorzugt
- Schulleitungen haben aufgrund verwaltungs- und personalrechtlicher Vorschriften eine eingeschränkten Entscheidungs- und Handlungsspielraum

Vorüberlegungen

- Ist managerielle Praxis ein allgemeingültiges Modell für Industrie, DL-organisationen, NPO oder Schulen?
- Wo liegt der Gültigkeits- und Geltungsbereich von Management-Tools zur Organisationsentwicklung?
- Ist der Austausch von Wissen zwischen Methoden aus dem industriellen Kontext und schulischen Anforderungen ein One-Way-Geschäft?
- Was kennzeichnet Organisieren und Handeln im schulischen Kontext?
- Welche Methoden (Methodentransformationen) müssen für diesen Kontext entwickelt werden?

Was ist mir aufgefallen; welche (1) Erkenntnisse, (2) Fragen und (3) Rätsel bringe ich mit?

- (1) **Eine Schule kann man nicht führen wie ein Sägewerk!**
 - Managerielles Handeln ist kein abgeschlossenes Modell für Industrie, Dienstleistungsorganisationen, Spitäler, Schulen, etc.
 - Auch Management-Tools haben einen Gültigkeits- und einen eingeschränkten Geltungsbereich (Kontextbezogenheit)
- (2) **Warum ist die Differenz zwischen *Berufsauftrag* (gesellsch. Erwartungen) und *Berufsverständnis* (ind. Anspruch) grösser als in anderen mir bekannten Domänen?**
- (3) **Schulen bewegen sich in Reaktanzschleifen,**
 - Warum wird Reformmüdigkeit oder gar -unmündigkeit unterstellt (teilweise auch gelebt) und nicht Reformmündigkeit angestrebt?
 - Warum sind Lehrpersonen so *kränkungsanfällig*

Werden Sie Enabler

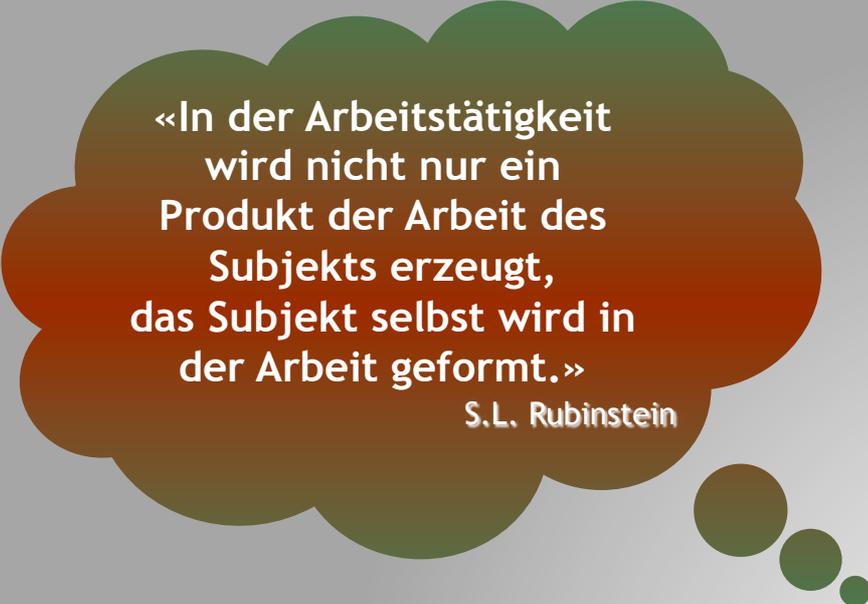
- ✓ Hinterfragen Sie gemeinsam (versteckte) Routinen und Formalismen auf ihre Sinnhaftigkeit; generieren sie Sinn
- ✓ Reflektieren und optimieren sie die Informationsflüsse in Ihrem Team, Netzwerk (~~≠~~erhöhen!)
- ✓ Stärken sie lokale Entscheidungskompetenzen
- ✓ Identifizieren Sie zentrale Akteure; coachen Sie diese
- ✓ Investieren Sie in die *Atmungskompetenz* Ihres Teams/ Netzwerks: Stärken Sie die Optionen, team-/ netzwerkexterne Informationen u/o Personen zu integrieren

nach Clases, 2010

Empfehlungen

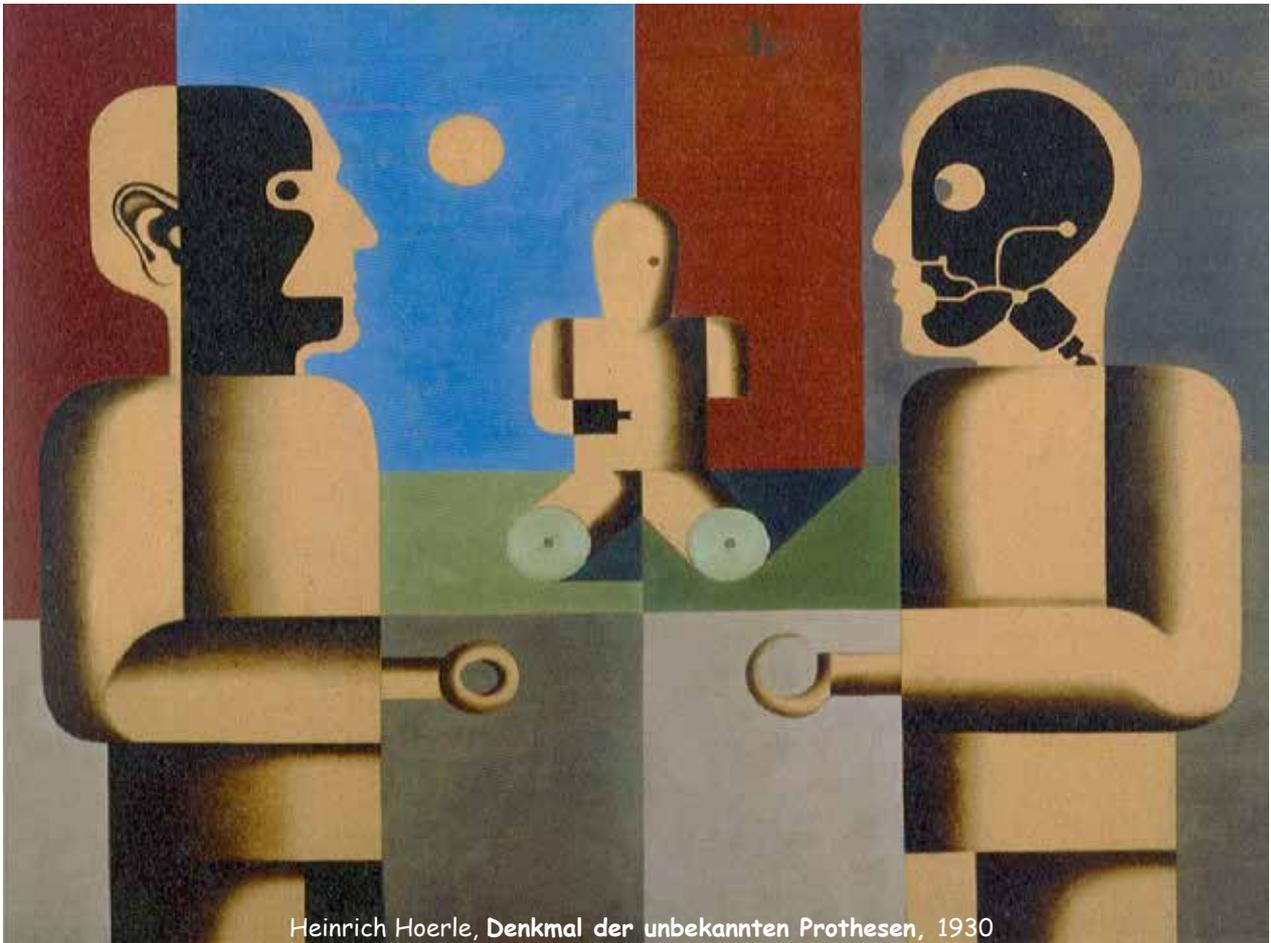
- **Theorien, Konzepte, Methoden und Tools haben einen eingeschränkten Geltungsbereich**
 - Übernehmen Sie Ihnen fehlendes Wissen für Ihre Schule nicht direkt aus dem A&O-Lehrbuch
 - Seien Sie skeptisch, teilweise ablehnend und widerständig gegenüber dem direkten Methoden- u./o. Wissenstransfer
 - Rechnen Sie mit Transaktionskosten; Transfer bedeutet in sozialen Zusammenhängen immer Transformation; es geht um`s *kapieren* und nicht um`s *kopieren*
- **Arbeiten Sie die Einzigartigkeiten der Schulen heraus und bestehen Sie auf dieser Einzigartigkeit**
 - Schulen sind solange einzigartig, solange Sie genau hinschauen, wenn Sie jedoch lange genug davon abstrahieren, können Sie sie auch mit einem Sägewerk vergleichen!

1. Aufzug Ein Blick in die Arbeitsgesellschaft



«In der Arbeitstätigkeit
wird nicht nur ein
Produkt der Arbeit des
Subjekts erzeugt,
das Subjekt selbst wird in
der Arbeit geformt.»

S.L. Rubinstein



Heinrich Hoerle, *Denkmal der unbekanntenen Prothesen*, 1930

Die Güter und Dienstleistungen, die wir pro Stunde produzieren können, sind seit 1970 im Mittel um 2,6%/Jh. gestiegen:

Eine Verdopplung der Produktivität alle 27 Jahren!

Das Verhältnis zwischen Individuum und Organisation - der *psychologische Vertrag* - wird neu definiert!

Erwerbsarbeit und Identität

- Erwerbsarbeit dient der Existenzsicherung, vermittelt ein Gefühl von Sicherheit, schafft Handlungsautonomie, eröffnet Entscheidungsspielräume als souveräner (Konsum-)Bürger.
- Über Erwerbsarbeit wird der Status einer Person, seine Wertschätzung nach aussen, seine Anerkennung als verantwortungsvolle Person im Privaten mitbestimmt.
- Erwerbsarbeit vermittelt Selbstvertrauen über subjektives Kompetenzerleben in der Arbeit, über Anerkennung durch Kollegen und Vorgesetzte.
- Erwerbsarbeit strukturiert Zeitabläufe, vermittelt soziale Einbindung und dient damit als ordnender und orientieren-der Faktor.

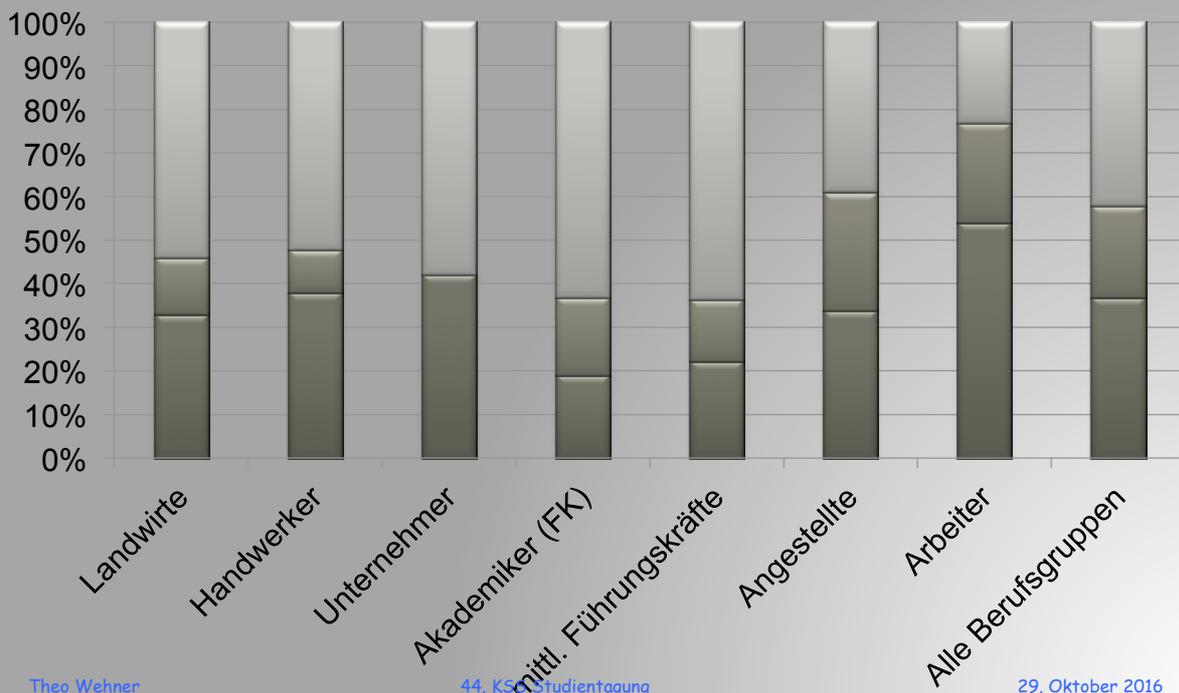
Arbeitspsychologische Humankriterien (Ulich, 2001, Volpert, 1999, Wehner, 1992)

- **Zielgerichtetheit**
 - Handlungsspielraum, Strukturiertheit, Freiheit von Behinderungen
- **Gegenständlichkeit**
 - Körperliche Aktivität, Variabilität, Vielfältige Sinnesqualitäten
- **Soziabilität**
 - Soziale Eingebundenheit, Kooperation, Kommunikation
- **Prozesshaftigkeit**
 - Analyse des Handelns, Dialog- und Feedbackorientierung
- **Fehlerfreundlichkeit**
 - Enttabuisierung, Korrektur plus Reflexionen, Kompetenzerweiterung
- **Erfahrungsorientiertheit**
 - Perspektivenverschränkung, Wissenstransformation

Was ist für Sie an der Arbeit am wichtigsten?

nach F. Dubet, 2008

■ Geld verdienen ■ Ein "normales" Leben führen ■ Sich verwirklichen können



Trends und Strategien der Organisationsentwicklung

- Von individueller zu kollektiver Intelligenz.
- Vom Expertensystem zur Intuition von Expertenzirkeln.
- **Von Stabilitätserwartungen zu Instabilitätsgestaltung**
- Von funktionierenden zu lernenden Arbeitssystemen
- Von hierarchisierten zu dynamischen Regelsystemen
- **Von der Prozessbeherrschung zur Prozessmoderation**
- Vom Anweisen zum Überzeugen der Mitarbeitenden

Arbeit – Gesundheit – Identität:
Was steht im Fokus?

1. Vertrauensvolle Bindungen
2. Wertschätzendes Feedback
3. Kooperative Zusammenarbeit

Badura, 2004, 2007

Gute Arbeit: die drei „E“ & drei „M“

Exzellenz

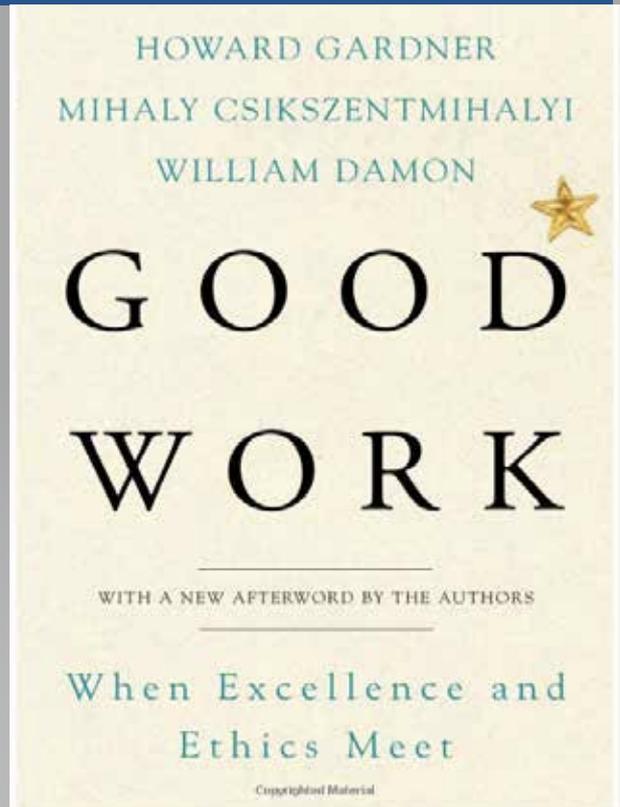
Ethik

Engagement

Mission

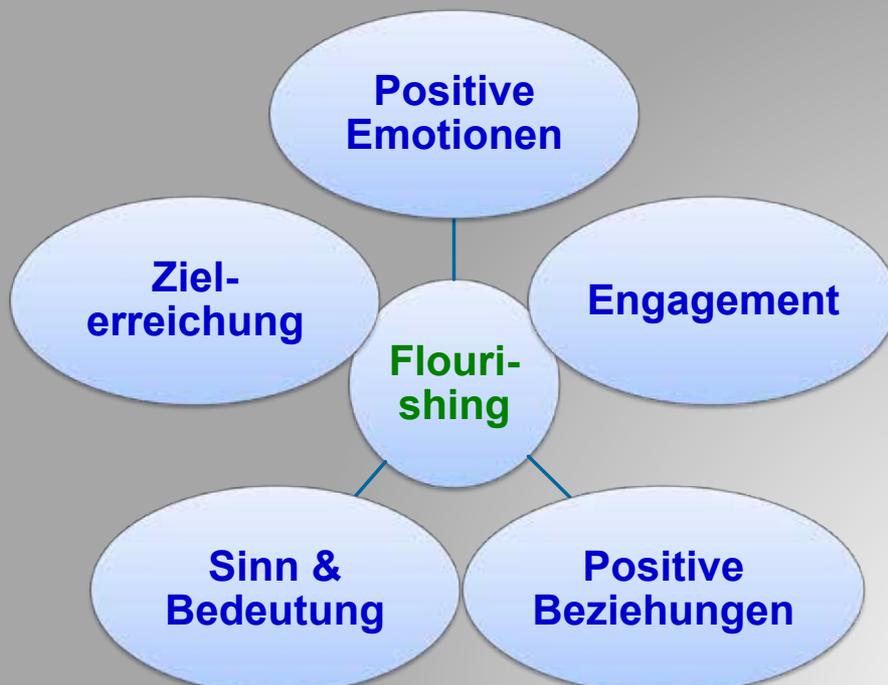
Models

Mirror



Theorie des Wohlbefindens

(nach M. Seligman, 2011)



Salutogenese: Kohärenzerleben

Das Kohärenzgefühl ist: „Eine globale Orientierung, die das Ausmaß ausdrückt, in dem jemand ein durchdringendes, überdauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat,...

- ① dass die Anforderungen aus der inneren oder äußeren Erfahrungswelt im Verlauf des Lebens strukturiert, vorhersagbar und erklärbar sind,
- ② dass die Ressourcen verfügbar sind, die nötig sind, um den Anforderungen gerecht zu werden,
- ③ dass diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Investition und Engagement verdienen.“

(Antonovsky, 1993, S.12; deutsch: Franke & Broda)

Salutogenese: Kohärenzerleben

➤ Ein Gefühl...

➤ von Verstehbarkeit

sense of comprehensibility

➤ von Handhabbarkeit/ Bewältigbarkeit

of manageability

➤ von Sinnhaftigkeit/ Bedeutsamkeit

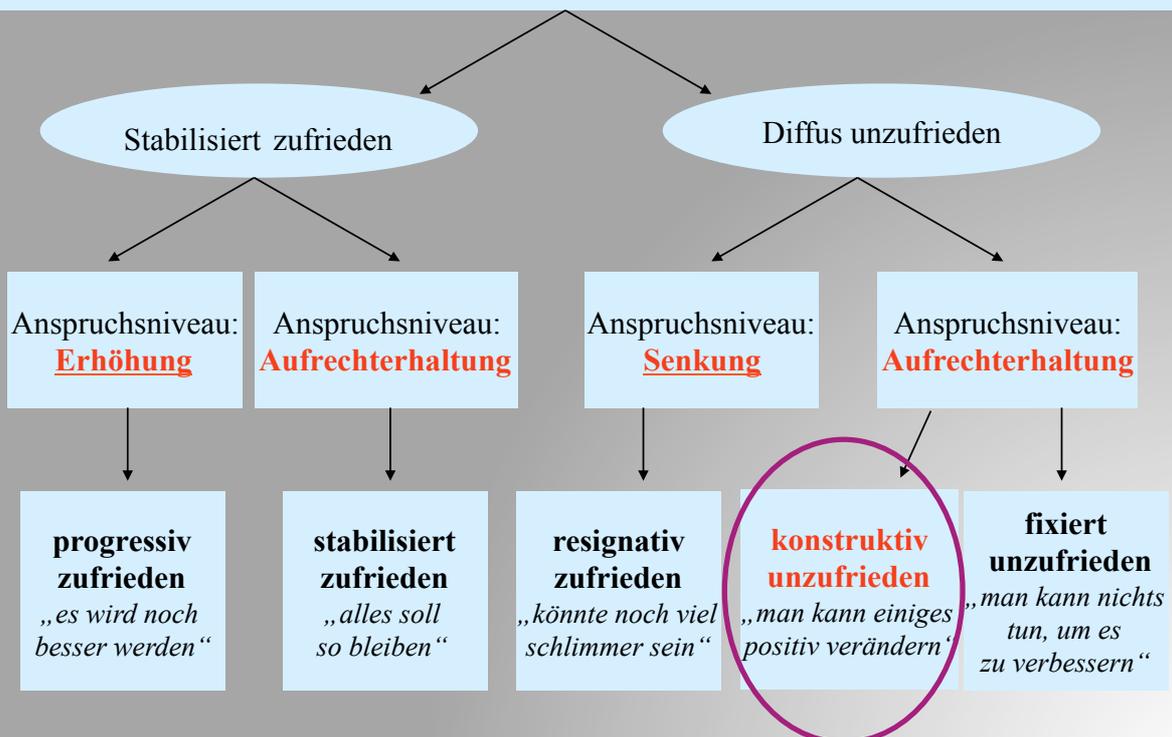
of meaningfulness

Antonovsky, A. (1979): Health, stress, and coping: New perspectives on mental and physical well-being. San Francisco.
Antonovsky, A. (1983): The Sense of Coherence: Development of a Research Instrument. W. S. Schwartz Research Center for Behavioral Medicine, Tel Aviv University, Newsletter and Research Reports, 1, 1–11.

...„Jedem Dritten geht ein sinnvoller Job vor Karriere“

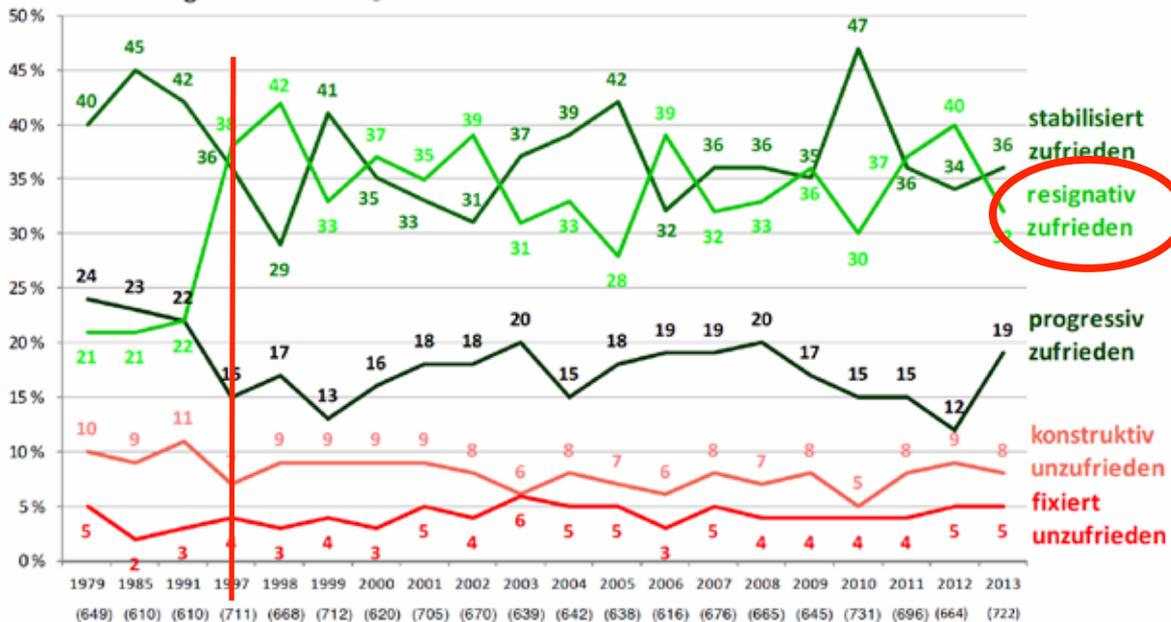
DIE WELT, 17. Feb. 2013

Arbeitszufriedenheit Subjektiver Soll-Ist-Vergleich



Arbeitszufriedenheit in der Schweiz 2013

Entwicklung 1979 – 2013. Angaben in Prozenten.



© by TransferPlus AG, CH-6362 Stansstad

Basis: Berufstätige der Deutsch- und Westschweiz

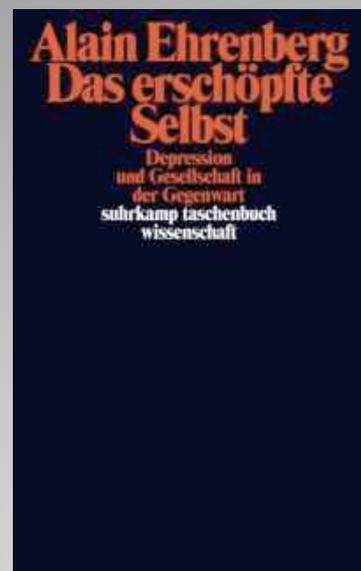
Grafik 2

Wie fühlt man sich unter Bedingungen des Selbstmanagement?

Depressive Verstimmung & Erschöpfung sind keine Unregelmäßigkeiten, sondern der Schatten des karriere- und selbstverwirklichungssüchtigen Selbst der Moderne

Das moderne Selbst geht von der Annahme aus, dass alles möglich ist und es in unserer Verantwortung liegt, das „gelingende“ Leben zu basteln

Diese Annahme ist zwar nicht richtig, aber „mächtig“; sie wirkt als innere Stimme



Wie fühlt man sich unter Bedingungen des Selbstmanagements?

Hat Freud die Ursachen des "Unbehagen(s) in der Kultur" noch in der *Triebunterdrückung* gesehen, macht Ehrenberg sie in der Forderung an das Individuum fest, autonom und selbstbestimmt zu sein, resp. sein zu müssen.

